



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RACIR TAVARES DE MEDEIROS DA FONSECA OURIQUES

**DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RESULTADOS EM UMA UNIDADE PRODUTIVA DE PANIFICAÇÃO E
CONFEITARIA DE PEQUENO PORTE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA - PB

2017

RACIR TAVARES DE MEDEIROS DA FONSECA OURIQUES

**DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RESULTADOS EM UMA UNIDADE PRODUTIVA DE PANIFICAÇÃO E
CONFEITARIA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de curso desenvolvido e
apresentado no âmbito do Curso de Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal
da Paraíba como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^o Me. Jailson Ribeiro Oliveira

JOÃO PESSOA - PB

2017

O939d Ouriques, Racir Tavares de Medeiros da Fonseca

Diretrizes para a implantação da gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação e confeitaria de pequeno porte./ Racir Tavares de Medeiros da Fonseca Ouriques. – João Pessoa, 2017.

120f. il.:

Orientador: Prof^o. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção)
Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1.Planejamento estratégico 2. Gestão estratégica 3. Estratégia empresarial I. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

RACIR TAVARES DE MEDEIROS DA FONSECA OLIVEIRA

DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
RESULTADOS EM UMA UNIDADE PRODUTIVA DE PANIFICAÇÃO E
CONFEITARIA DE PEQUENO PORTE

O presente trabalho foi submetido à avaliação em 16/11/2017, em cumprimento às exigências da
atividade Trabalho de Conclusão de Curso, recebendo o conceito 9,7, sob avaliação da banca
examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Jailson Ribeiro de Oliveira

Orientador - Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/Centro de Tecnologia/DEP

Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/Centro de Tecnologia/DEP

Jonas Alves de Paiva

Examinador interno - Prof. Dr. Jonas Alves Paiva
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/Centro de Tecnologia/DEP

AGRADECIMENTOS

Gostaria de ressaltar minha eterna gratidão a todas as pessoas que de forma mais ativa ou com palavras de apoio me encorajaram a dar continuidade e finalizar esse trabalho que tanto requer de nós.

RESUMO

A sociedade atual se caracteriza pelo aparecimento de uma série de fatos que aumentam, dia a dia, a dificuldade administrativa das organizações, impedindo-as de atuar de maneira improvisada. As mudanças de natureza política, econômica, social e tecnológica levaram os líderes empresariais a se preocuparem, de uma forma mais intensa, com o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão, dando maior enfoque estratégico. São movidos diversos esforços voltados a área de engenharia organizacional, usando o planejamento estratégico como ferramenta de auxílio à tomada de decisão e a condução de empresas, de modo a fomentar o alcance de objetivos, visando a sustentabilidade. Serviram de referência nessa pesquisa os pilares do planejamento: diagnóstico e análise, formulação e implantação estratégica. O objetivo da pesquisa foi estruturar as diretrizes para implantação da gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação de pequeno porte. Desenvolveu-se um estudo de caso, com pesquisa descritiva e qualitativa na empresa pesquisada. Está situada no Estado da Paraíba, fundada há 17 anos, atuando nesse segmento. O diagnóstico apontou que o atual estágio da gestão estratégica apresenta-se com os fatores econômico e social exercendo forte influência no ambiente externo, além do fato de o setor está em crescimento e gerar atratividade para entrantes. Não há direcionamento estratégico definido. No ambiente interno, a falta de foco gerencial e a inexistência de um sistema de desempenho mais denso são fatores de risco para o negócio. Na formulação, estabeleceu-se a missão e a visão, bem como os objetivos que irão direcionar a estratégia da empresa. Para implantação, orientou-se a utilização do Balanced Scorecard integrado à ferramenta 5W1H, estruturando a matriz de desempenho para cada perspectiva e o conjunto de atividades com indicadores e metas. Conclui-se que, sendo implantada essa proposta estratégica, a organização poderá alavancar a participação de mercado, consequentemente os resultados financeiros e organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Estratégia empresarial.

RÉSUMÉ

La société actuelle se caractérise par la présence d'une série de facteurs qui augmentent, jour à jour, la difficulté administrative des organismes. Cela les empêche d'agir de façon improvisée. Les changements de nature politique, économique, social et technologique ont mené les entrepreneurs à s'y occuper intensément. En ayant par conséquent le perfectionnement de ses processus de planning et gestion avec un objectif plus stratégique. Beaucoup d'efforts tournés vers l'ingénierie organisationnelle utilisent le planning stratégique comme outil pour aider la prise de décisions et la gestion des entreprises, d'une façon à améliorer l'atteinte des objectifs, en vue d'un développement durable. Les piliers du planning qui ont été pris comme référence sont : diagnostic et analyse, formulation et implantation de la gestion stratégique. L'objectif de la recherche était de structurer les directions pour l'implantation de la gestion stratégique des résultats dans une unité productive de panification de petite taille. Il a été développé une étude de cas, avec une recherche descriptive et qualitative dans l'entreprise recherchée. Elle est placée dans l'Etat de Paraíba et a été fondée il y a 17 ans. Elle a toujours été insérée dans ce segment. Le diagnostic montre que l'actuel stage de la gestion stratégique se présente avec les facteurs économiques et social qui exercent une forte influence dans l'environnement externe. En plus du fait que le secteur est en croissance et génère des activités pour les nouveaux arrivés. Il n'y a pas de direction stratégique définie. Dans l'environnement interne, l'absence de cible de management et l'inexistence d'un système de performance plus dense sont des facteurs de risque pour le business. Pour la formulation, s'est établi une mission et une vision, aussi comme les objectifs qui vont conduire la stratégie de l'entreprise. Pour l'implantation, il a été orienté l'utilisation du *Blanced Scorecard* intégré à l'outil 5W1H. La matrice de performance pour chaque perspective et l'ensemble des activités avec des indices et buts. Nous pouvons conclure que si nous implantons cette proposition stratégique, l'organisation pourra décoller la participation de marché, conséquemment les résultats financiers et organisationnels.

MOTS-CLEFS : Planning stratégique. Gestion stratégique. Stratégie d'entreprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Faturamento em bilhões	18
Figura 2 - Régua cronológica da gestão estratégica.....	21
Figura 3 - Análise do ambiente.....	23
Figura 4 - Influências do ambiente externo	25
Figura 5 - 5 Forças de Poder	27
Figura 6 - Análise da organização	28
Figura 7 - Cadeia de valor	30
Figura 8 Análise geral	35
Figura 9 - Matriz produto mercado.....	36
Figura 10 - Matriz BCG.....	37
Figura 11 - Matriz GE.....	38
Figura 12 - Ciclo de vida da empresa.....	39
Figura 13 - SWOT.....	40
Figura 14 - Formulação da estratégia	42
Figura 15 - Processo de controle	44
Figura 16 - BSC	45
Figura 17 - Implementação	46
Figura 18 - Grupos de Mudança	47
Figura 19 Organograma simplificado.....	51
Figura 20 - Fluxograma metodológico.....	54
Figura 21 - Esquema geral do processo de planejamento.....	55
Figura 22 - Estrutura de consumo per capita por classe	61
Figura 23 - Taxa de inadimplência.....	62
Figura 24 - Análise SWOT	81
Figura 25 - Mapa estratégico da organização	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definindo o negocio.....	22
Quadro 2 - Análise dos componentes do ambiente geral	26
Quadro 3 - Cadeia de valor atividades primárias.....	30
Quadro 4 - Cadeia de valor atividades de apoio.....	31
Quadro 5 - Estratégia genérica.....	31
Quadro 6 - Resistência a mudanças	48
Quadro 7 - Variáveis da pesquisa	52
Quadro 8 - Participação de cada produto no faturamento	56
Quadro 9 - Objetivos e estratégias gerais	83
Quadro 10 - Objetivos e estratégias funcionais	84
Quadro 11 - BSC Perspectiva finanças.....	90
Quadro 12 - BSC perspectiva cliente	91
Quadro 13 - BSC perspectiva processos internos	92
Quadro 14 - BSC perspectiva aprendizado e crescimento	94
Quadro 15 - Plano de ação	96
Quadro 16 - Ações priorizadas	99
Quadro 17 - Plano de ação priorizado.....	101
Quadro 18 - Objetivos alcançados.....	104

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representatividade do produto no faturamento	58
Gráfico 2: Importância da oportunidade no ambiente	60
Gráfico 3: IMPORTÂNCIA DA AMEAÇA DO AMBIENTE	61
Gráfico 4: INTENSIDADE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR	65
Gráfico 5: ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA.....	66
Gráfico 6: Faturamento em bilhões do setor	67
Gráfico 7: Faturamento estimado do setor	68
Gráfico 8: TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO DO SETOR.....	70
Gráfico 9: COMPARAÇÃO DOS FCS ENTRE OS CONCORRENTES	74
Gráfico 10: Gráfico de dispersão para as competências.....	77
Gráfico 11: Tipo de estratégia	78

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice I	109
Apêndice II	113
Apêndice III	115
Apêndice IV	118
Apêndice V	120

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo Geral.....	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificativa.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. Conceitos, objetivos e evolução	20
2.2. Análise macro e micro.....	22
2.2.1. Negócio.....	22
2.2.2. Análise do ambiente.....	23
2.2.3. Análise da organização.....	28
2.2.4. Alinhamento da análise ambiental à organizacional.....	35
2.2.5. Processo de formulação estratégica.....	41
2.2.5.1. Direcionadores missão e visão	41
2.2.5.2. Objetivos e Estratégias.....	42
2.2.5.3. Integração Estratégica.....	43
2.2.6. Processo estratégico de Implementação	46
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1. Tipo de pesquisa	49
3.1.1. Classificação da pesquisa quanto aos fins	49
3.1.2. Classificação da pesquisa quanto ao meio	50
3.2. Ambiente da pesquisa.....	50
3.3. Sujeito da pesquisa	51
3.4. Variáveis da pesquisa	52
3.5. Coleta de dados.....	53
3.6. Tratamento de dados.....	53
4. RESULTADOS.....	55
4.1. Diagnóstico e análise da gestão estratégica	56
4.1.1. Negócio.....	56
4.1.2. PEST.....	59
4.1.3. Forças de Poder	63
4.1.4. Ciclo de vida	65
4.1.5. Tamanho do mercado	66
4.1.6. Fatores de sucesso	70
4.1.7. Competências.....	75

4.1.8.	Estratégias genéricas	78
4.1.9.	Áreas funcionais	79
4.1.10.	Análise SWOT	80
4.2.	Formulação estratégica	81
4.2.1.	Missão.....	81
4.2.2.	Visão.....	82
4.2.3.	Objetivos estratégicos gerais e funcionais.....	82
4.3.	Implantação da gestão estratégica	86
4.3.1.	BSC.....	87
4.3.2.	Plano de Ação.....	95
5.	CONCLUSÃO.....	104
5.1.	Considerações Finais.....	104
5.2.	Alcance dos objetivos específicos	104
5.3.	Sugestões para pesquisa futura.....	105
6.	Referencias	106

1. INTRODUÇÃO

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Todos os dias do ano, as organizações tomam diversas decisões, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. A partir destas, tem a chance de obter grandes acertos ou até mesmo decisões ridículas, fazer grandes fortunas ou até mesmo perder tudo e mais um pouco.

Sendo assim, os gestores são responsáveis por fazer escolhas a todo momento. Entre elas, alocar o tempo e a força de trabalho, sob as perspectivas de quando, quanto, onde e qual recursos financeiro e humano empregar, além de que produto deve ser lançado ou retirado do mercado.

Tomar uma decisão consiste em criar uma ligação entre o presente e o futuro, ou seja, decidir agora a respeito de algo que mantém ou modifica o amanhã (BÊRNI; FERNANDEZ, 2014, p. 1).

De acordo com Bernstein (1997, p. 1), a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio das variáveis de decisão, ou seja, a noção de futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza.

Com isso, é necessário ter uma visão estratégica de analisar o presente a partir do futuro, tendo assim, sempre, uma visão à frente, buscando então antecipar os acontecimentos (COSTA, 2003).

Tendo em vista que o mercado está cada vez mais globalizado, com constantes mudanças e avanços tecnológicos. É preciso ter uma gestão voltada para o desenvolvimento das atividades, processos e sucesso organizacional. Segundo Chuck (2010), o planejamento consiste na criação de uma meta e de uma estratégia para cumpri-la.

Ainda, de acordo com Stoner e Freeman (1985), o planejamento nada mais é do que a determinação de objetivos e dos meios corretos para alcançá-los.

Sendo assim, o planejamento estratégico é definido como uma ação estabelecida para alcançar resultados, representadas pelos objetivos, desafios e metas das organizações. Para que exista planejamento estratégico, é necessária a interligação entre os aspectos internos, controláveis, externos e não controláveis da empresa. (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Hill (2013), os gestores da organização são peças chaves no processo de elaboração da estratégia. São responsáveis pela formulação das diretrizes, alcance e acompanhamentos destas. Ainda, segundo o autor, na maioria das organizações existem dois tipos de gestores, os gerais e os funcionais, sendo o primeiro responsável por toda a organização e o seguinte pelos processos.

É fundamental ressaltar que o planejamento estratégico, além dos benefícios, pode oferecer malefícios para as pequenas organizações, caso sejam mal elaborados. Para Chuck, o planejamento estratégico pode operar a favor das pequenas empresas, já que ele ajuda a intensificar os esforços, aumenta a persistência, indica uma direção e cria estratégias para as tarefas. No entanto, pode impedir que ocorra mudanças, tornando as instituições menos flexíveis, criando uma falsa sensação de certeza e podem surgir metas que não sigam os princípios SMART¹.

Tomando como base o que foi dito pelos autores acima citados, percebe-se que o planejamento estratégico auxilia a empresa a projetar e alcançar metas estabelecidas, tendo como base informações presentes e futuras, melhorando assim o gerenciamento de recursos e processos.

Para Stoner e Freeman (1985), o planejamento estabelece objetivos e linhas de ações adequadas que buscam atender às metas estabelecidas pela organização.

Então, as empresas devem sempre estar atentas a mudanças no macro e micro ambiente, onde estiverem inseridas. Oliveira (2001, p. 47) diz que:

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Mediante o contexto apresentado, é imperativo responder ao problema de pesquisa:

Quais as diretrizes para implantar a gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação de pequeno porte?

¹ O método SMART, consiste na criação de metas específicas (S – *specific*), mensuráveis (M – *measurable*), atingíveis (A – *attainable*), relevantes (R – *realistic*) e temporizável (T – *time bound*).

1.2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Estruturar as diretrizes para implantação da gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação de pequeno porte

1.2.2. Objetivos Específicos

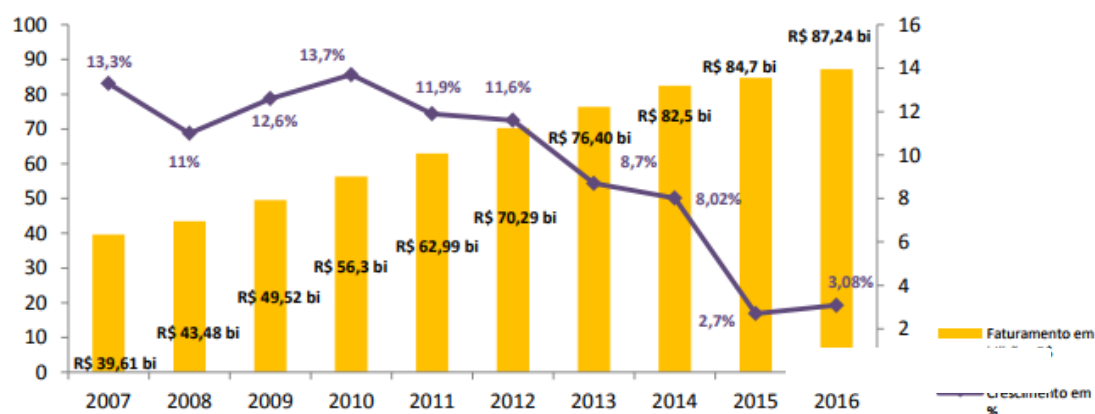
- 1) Diagnosticar o atual estágio de gestão estratégica da organização, analisando os dados e informações coletadas com base no Modelo de Gestão Estratégica definido.
- 2) Formular meios para direcionar o processo de gestão estratégica.
- 3) Determinar a sistemática de implantação da gestão estratégica baseada em resultados.

1.3. Justificativa

A empresa sob estudo, é uma instituição privada de pequeno porte individual, situada no estado da Paraíba que não adota o planejamento estratégico, o que pode afetar os desempenhos das atividades e as tomadas de decisões. Tem como foco principal a produção de produtos de panificação prontos ou congelados, que são posteriormente vendidos para mercados, mercadinhos, outras padarias, construtoras civis, casas sertanejas, indústrias, hotéis, hospitais, navios e outras instituições que careçam de produtos de panificação.

A indústria de panificação e confeitaria no Brasil, apresentou em 2016 um crescimento nominal de 3,08% (sem considerar a inflação), o que equivale a um faturamento de R\$ 87,24 bi. (ABIP 2016)

FIGURA 1 FATURAMENTO EM BILHÕES



Fonte: ITPC (2017)

Fonte: ITCP 2017

Pela Figura 1, percebe-se que as padarias passaram por um momento de expansão até 2010, a partir de então ocorre um declínio, chegando ao ápice em 2015, com um crescimento de 2,7%.

O atual momento econômico do país, aliado com a entrada de novos concorrentes e a variação no perfil de consumidor, justifica o resultado da pesquisa realizada pela (Associação Brasileira das Indústrias de Panificação) ABIP.

Em relação à mão de obra, estima-se que ocorra a geração de 800 mil empregos direto e 1,8 milhão de forma indireta. (ITPC 2016)

Entretanto, de acordo com uma pesquisa realizado pela ABIP (2016), as padarias apresentam uma baixa produtividade por funcionário, tendo apenas um crescimento de 3% de 2015 para 2016, e um faturamento médio de R\$ 7.780,00 por funcionário.

Para Oliveira (2017, p 8), o faturamento médio por funcionário na indústria de panificação deveria ser de R\$ 8. 635,80 por funcionário, ou seja, as empresas precisam ser 11% mais produtivas para atingirem o nível ideal.

Esses fatos, mais às transformações globais e seus desdobramentos, principalmente no que se refere ao aumento da competitividade, ameaça de novos concorrentes, mudança no hábito do consumidor, mais a baixa produtividade, justificam o presente trabalho, que busca diagnosticar o atual estágio administrativo da organização e formular um plano para direcionar o processo de gestão estratégica.

Fazendo com que a empresa se torne mais competitiva e centre seus esforços para negócios que gerem um maior valor agregado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos, objetivos e evolução

Muitos conceitos utilizados durante a Primeira Guerra Mundial foram reproduzidos nos segmentos empresariais. De acordo com Lucca (2013), o uso do conceito de missão começou no ambiente militar e logo depois passou a ser amplamente difundido nas organizações empresariais.

A origem das estratégias empresariais está fundamentada historicamente nos conceitos militares, onde Carl Von Clausewitz, conhecido como o pai da estratégia militar moderna, define três importantes alvos para serem usados contra o inimigo. Avaliar a força, avaliar os recursos e por último avaliar a disposição de lutar deste (FERNANDES & BERTON, 2005).

Sendo assim, a estratégia empresarial é a procura por um plano de ação que forneça vantagem competitiva a uma empresa, sendo esta procura um processo contínuo que começa com o reconhecimento do que a organização é e o que ela possui de recursos, levando em consideração o ambiente externo (HENDERSON, 1998).

De acordo com Lucca (2013), o termo “Gestão Estratégica” passou a ser utilizado na literatura a partir da década de 1950. Quando o Japão demonstrou grande sucesso na recuperação pós-guerra, instituindo o CQT² (Controle Total de Qualidade) e o GQT³ (Gerenciamento da Qualidade).

Ainda de acordo com o referido autor, apenas na década de 1960 ocorreu a expansão dos conceitos de Planejamento Estratégico, onde estes consistiam na análise das oportunidades/ameaças e dos pontos fortes/fracos das organizações. Tornando necessária a criação de ferramentas que dessem suporte a estas análises.

Então, em 1970 o planejamento estratégico passou a ser formalizado e o modelo utilizado era o SWOT⁴, criado por Albert Humphrey (CAVALCANTE, 2007).

² O CQT é o controle da qualidade voltado para todos os interessados e não apenas para o produto (ANDRADE, 2016).

³ O GQT busca gerenciar a qualidade em toda a organização através de três estágios, planejamento, organização, controle e liderança (ANDRADE, 2016).

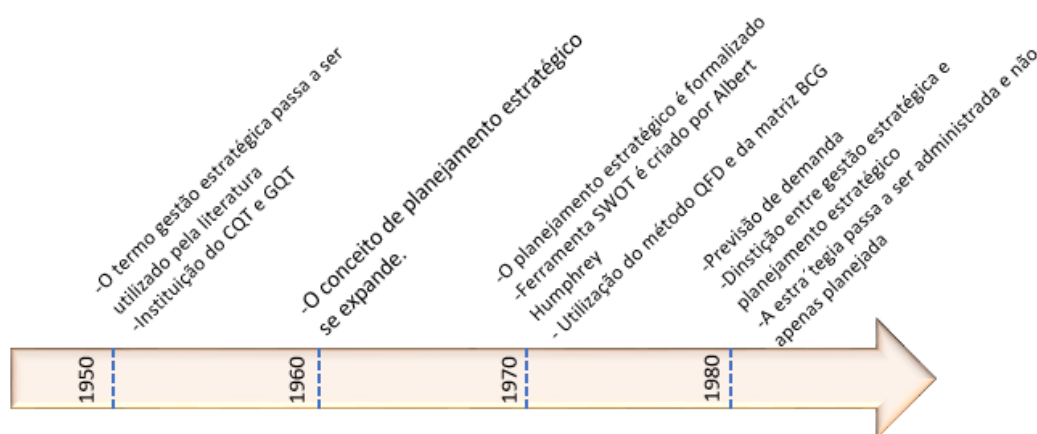
⁴ A ANÁLISE SWOT ajuda a identificar as ameaças e oportunidades (ambiente externo) e as forças e fraquezas (ambiente interno) da organização (ANDRADE, 2016).

Para Giancarlo (2013), a década de 1970, ficou conhecida como a “década de ouro” do Planejamento Estratégico. Segundo ele, nesta época o crescimento dos mercados se mostrava bem inferior ao crescimento das organizações, aumentando então a competitividade entre as empresas. O Japão passava a investir em estudos que fornecessem técnicas de desenvolvimento de produtos que atendessem as necessidades do mercado, surgindo então o método QFD⁵ (Quality Function Deployment). Já nos Estados Unidos, uma empresa de consultoria (BCG – Boston Consulting Group) propunha a utilização da matriz BCG⁶.

Passado a “década do ouro” (década de 1980), o mercado passou a direcionar seus esforços na previsão de mudanças, antevendo problemas, de recursos ou de qualquer outro aspecto que causasse impacto significativo para organização (LUCCA, 2013).

Estudiosos da época, como Henry Mintzberg, defendiam que o processo de planejamento estratégico, rígido e inflexível gerava inibição no pensamento criativo e à inovação. Segundo Mintzberg (2004, pg. 25), a estratégia deveria ser administrada e não apenas planejada. Surge então a distinção entre “Gestão Estratégica” e “Planejamento Estratégico”.

Figura 2 - Régua cronológica da gestão estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor

⁵ O QFD é uma ferramenta que busca incorporar ao produto as reais necessidades dos clientes (WILLIAMS, 2010).

⁶ É uma ferramenta que efetua a análise de um produto ou unidade de negócio levando em consideração o ciclo de vida que esta passa (WILLIAMS, 2010).

2.2. Análise macro e micro

2.2.1. Negócio

O sucesso ou fracasso de qualquer organização depende da capacidade que esta tenha de satisfazer necessidades (ANDRADE, 2016).

Portanto, torna-se necessário que a alta administração faça a pergunta: “qual é o nosso negócio” (DRUCKER, 1981, p. 48). A resposta desta exige um esforço maior do que simplesmente definir quais produtos e serviços serão ofertados a um determinado mercado, pois a correta definição do negócio irá direcionar o caminho que a empresa deve seguir (ANDRADE, 2016, p. 23 e 24)

Andrade (2016, p. 24) e Fernandes & Berton (2005, p. 28 e 29), salientam algumas recomendações para definir o negócio da organização, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Definindo o negócio

Andrade (2016)	<ul style="list-style-type: none"> a) Delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidades de mercado b) Identificar os tipos de necessidades e/ou desejos que a empresa tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada c) Saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuários esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços d) Certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/ou usuários⁷ e) Expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos esperados.
Berton (2005)	<ul style="list-style-type: none"> a) Pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos b) Pensar não só no produto, mas nos serviços que este produto presta ao cliente

⁷ Cliente, indivíduo que compra e paga por um determinado produto e/ou serviço; usuário aquele que efetivamente irá utilizar tal produto (ANDRADE, 2016).

	c) Pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente d) Pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.
--	---

Fonte: Adaptado de Andrade (2016) e Fernandes & Berton (2005)

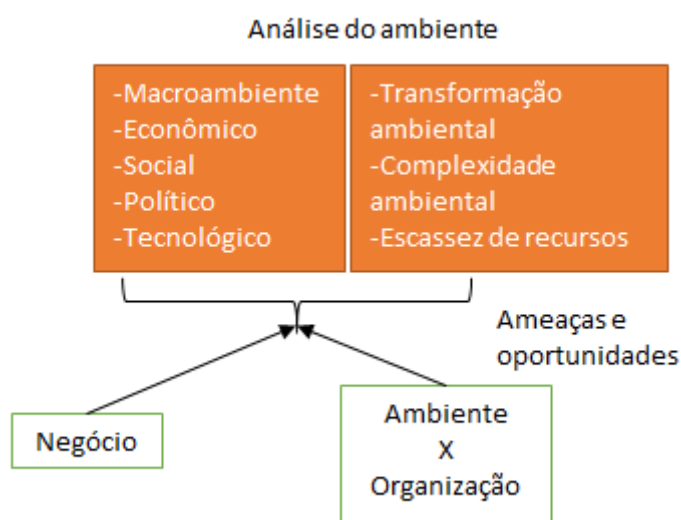
Ainda sobre este tema, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 82 e 83), defendem que o negócio deve ser definido através da visão estratégica e não da visão míope, ou seja, os benefícios que determinado produto ou serviço trarão ao consumidor e não o produto ou serviços em si.

2.2.2. Análise do ambiente

Para Fernandes & Berton (2005), a análise do ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a empresa atua. Estando atrelada a quatro restrições ambientais de natureza econômica, político-legais, sociocultural, e tecnológica.

Várias empresas, principalmente a de pequeno/médio porte e muitas vezes familiares não consideram as mudanças ambientais como oportunidades de negócios. Fazendo com que a sua cultura, suas estratégias, suas estruturas, seus processos e sistemas, cresçam de forma desordenada e ultrapassada (KOTLER, 1996).

Figura 3 - Análise do ambiente



Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005).

O ambiente externo apresenta três características básicas, Transformação Ambiental; Complexidade Ambiental; Escassez de Recursos.

Williams (2010), diz que todas as organizações estão inseridas em um tipo de ambiente, ambiente estável ou ambiente dinâmico. Entretanto, estes ambientes tendem a mudar com o tempo, ou seja, todas as instituições passam por períodos de estabilidade longos e simples, dos quais ocorrem mudanças incrementais, seguidos por períodos curtos e complexos de transformação dinâmica e fundamental, terminando por retornar à estabilidade. Esta teoria é denominada de “teoria do equilíbrio pontuado”.

Ainda, o autor em seu livro “Administração”, publicado pela editora Cengage Learning (2010, p. 42), utiliza como exemplo desta teoria a indústria aeronáutica dos Estados Unidos.

[...] a Indústria aeronáutica passou por períodos revolucionários três vezes nos últimos 30 anos. A primeira em meados de 1979 a meados de 1982, onde o governo estadunidense deixou de regulamentar as empresas aeronáuticas, permitindo que elas definissem suas rotas, preços, etc... Logo após isto, as empresas apresentaram lucros e crescimentos recordes. Já em 1989 até 1993, esta bonança se reverteu em prejuízo, devido ao aumento dos combustíveis, dos salários dos funcionários e diminuição da receita em virtude da mudança de hábito dos clientes. Assim, as empresas aéreas responderam a essa mudança em seu ambiente empresarial dispensando entre 5% a 10% de seus funcionários, cancelando pedidos de novas aeronaves e eliminando rotas com pouca demanda. A partir de 1993 até 1998, essas mudanças ajudaram o setor a obter lucros ainda maiores que o anterior.

O setor começou a se estabilizar, conforme prevê a teoria do equilíbrio pontuado.

Sendo assim, cada organização está inserida em uma complexidade ambiental diferente. Os ambientes simples apresentam poucos fatores ambientais, ao passo que ambientes complexos possuem muitas variáveis ambientais. (WILLAMS, 2010).

Para distinguir os dois tipos de ambientes, pode-se usar dois exemplos simples, um deles é a indústria de panificação, no qual é o estudo de caso deste trabalho, que apesar dos avanços ocorridos ao longo de décadas no processamento e nas máquinas automáticas, a forma que este é produzido atualmente é a mesma que a de décadas atrás.

Na outra ponta, temos a indústria fonográfica, onde esta passou por diversas etapas, a primeira na produção de *cd* e fitas, a segunda no download muitas vezes ilegal das faixas musicais e a quarta na inserção de aplicativos, onde as músicas podem ser escutadas através de *stream*.

A terceira característica é a escassez de recurso que, segundo Williams (2010, p. 44), pode-se definir como a limitação de recursos organizacionais importantes existentes no ambiente externo de uma organização.

Nas organizações atuais, dois tipos de ambientes externos influenciam o seu funcionamento, o ambiente geral e o específico.

Figura 4 - Influências do ambiente externo



Fonte: Adaptado de Williams (2010)

Segundo Fernandes & Berton (2005), o ambiente geral representa o tipo de ambiente que as empresas de forma individual pouco conseguem modificá-lo, estando submetidas a influências econômicas, políticas, tecnológicas e culturais.

Contudo, mesmo as organizações possuindo poucas influências nas decisões, as organizações só serão bem-sucedidas se conseguirem de forma rápida e rentável responder às tendências do macro ambiente (KOTLER, 1996).

A seguir, tem-se uma breve análise dos componentes do ambiente geral no Quadro 2.

QUADRO 2 - ANÁLISE DOS COMPONENTES DO AMBIENTE GERAL

Componente	Análise	Variáveis	Autor
Econômico	O sucesso da empresa, está intimamente ligado à obtenção de lucro e a satisfação das necessidades dos clientes ,para tanto é necessário conhecer algumas variáveis econômicas e suas tendências pois essas variáveis influenciam a demanda, o valor de diversos produtos, bens e serviços.	Mercados Globais. Abertura da economia. Aumento dos comércios entre os países. Queda de barreiras comerciais. Estabilização econômica Aumento do poder de compra das classes mais pobres. Desvalorização da moeda nacional. Planejamento financeiro. Liberalização do crédito. Taxa de juros.	Fernandes & Berton (2005)
Tecnológico	Mudanças na tecnologia podem ajudar as empresas a oferecer melhores produtos ou a fabricar seus produtos de maneiras mais eficientes. Embora mudanças tecnológicas possam beneficiar uma empresa, elas também podem ameaçá-las. As empresas precisam adotar novas tecnologias e identificar formas eficazes para utiliza-las a fim de aperfeiçoar seus produtos e serviços ou reduzir custos.	Tipos de energia. Eletrônica. Telecomunicações. Informática. Manipulação genética. Reciclagem. Inteligência artificial. Redes de relacionamento.	Williams (2010)
Socioculturais	Os fatores socioculturais estão intimamente ligados às características da população, tais como tamanho, distribuição geográfica, densidade, tendências de mobilidade, distribuição etária, taxas de natalidade, casamento e mortalidade, estrutura racial étnica e religiosa.	Envelhecimento da população. Preocupação com a saúde Fim do emprego. Maior tempo livre. Aumento das atividades centradas no lar. Incorporação da mulher ao mercado de trabalho. Crescimento no nível educacional. Incremento nos valores democráticos. Transformação da família. Aumento das taxas de violência.	Fernandes & Berton (2005)
Políticos-legais	Os fatores políticos-legais, podem ser definidos como os aspectos que influenciam as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou clima político.	Incentivos fiscais. Mudanças de legislação. Monopólios e concessões.	Fernandes & Berton (2005)

Fonte: Autor (2017).

Além do ambiente geral ou macro ambiente, cada organização apresenta também um ambiente específico, exclusivo do setor onde a empresa se situa e que afeta diretamente as operações rotineiras destas. (WILLIAMS, 2010).

Segundo Hill (1996, p. 12), define-se ambiente específico como os clientes, concorrentes, fornecedores, as regulamentações do setor e os grupos de defesa de interesse específica do setor que afetam diretamente a maneira como uma empresa conduz seu negócio.

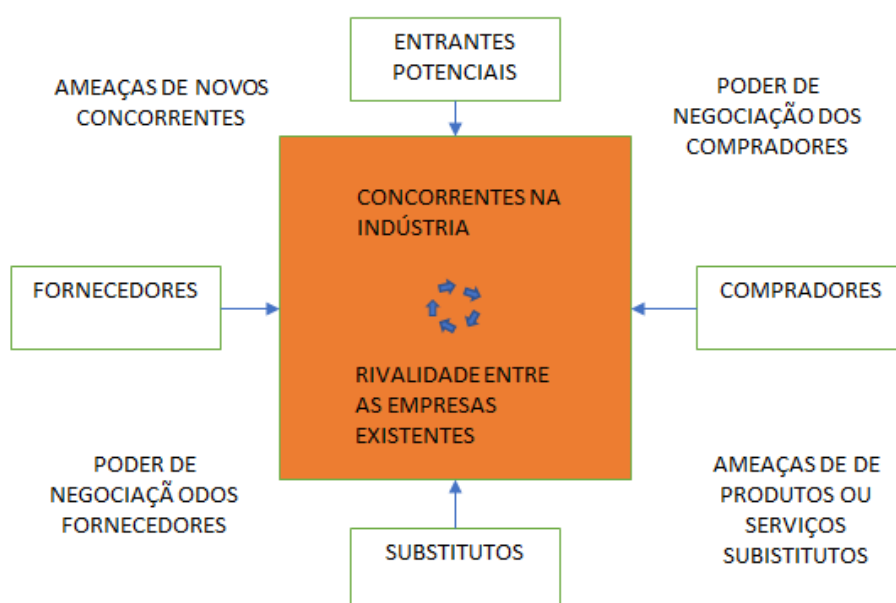
Para Certo (1993), o ambiente específico é externo à organização e os setores que fazem parte deste influenciam de forma imediata na administração da organização.

Assim, Porter (1986), utilizando os princípios da organização industrial desenvolveu um modelo para diagnosticar e avaliar a estrutura de um setor, este modelo foi denominado de cinco forças de Porter.

Segundo o autor, deve-se considerar as seguintes forças básicas.

- a) Ameaça de novos concorrentes
- b) Rivalidade em relação aos concorrentes
- c) Ameaça de serviços ou produtos substitutos
- d) Poder de compra dos clientes
- e) Poder de negociação dos fornecedores

Figura 5 - 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

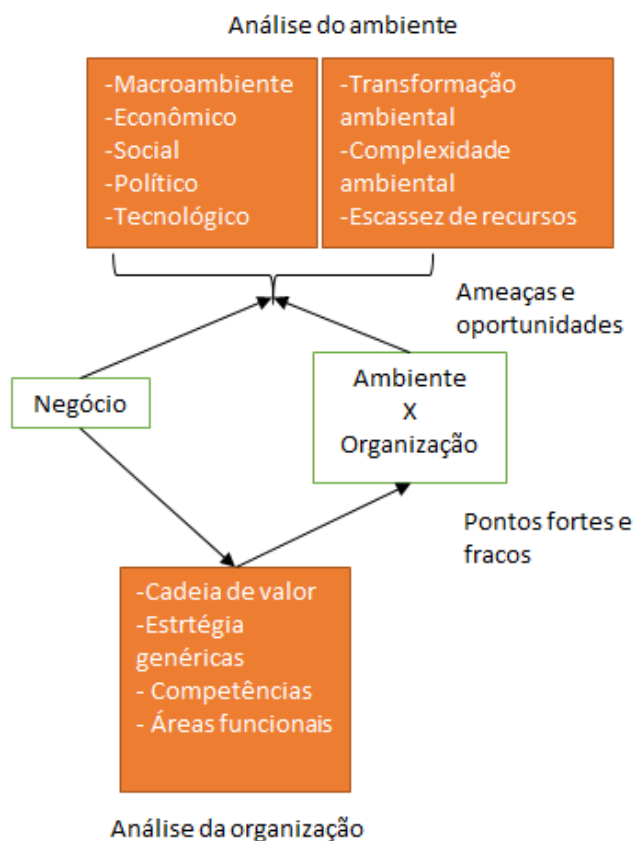
Sendo assim, o objetivo estratégico da empresa é encontrar um modo que possa se defender contra essas forças ou então influenciá-las ao seu favor.

Uma vez analisada as forças que afetam a competição em um setor e suas causas, os gestores podem identificar as fortalezas e as fraquezas da empresa e passar a formular suas estratégias buscando o melhor posicionamento competitivo (PORTER, 1986).

2.2.3. Análise da organização

De acordo com Fernandes & Berton (2005, p. 95), a análise da organização representa a última fase do diagnóstico estratégico e tem como finalidade observar seu ambiente interno como um todo.

Figura 6 - Análise da organização



Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005)

O ambiente interno é formado por tendências e eventos, que acontecem no interior das organizações e que afetam diretamente ou indiretamente, o gerenciamento, os funcionários e a cultura organizacional (WILLIAMS, 2010).

Para Tavares (2010), o ambiente interno abraça os subsistemas diretivo, técnico e social da organização, dando a oportunidade de estabelecer o nível destes em face das oportunidades e ameaças ambientais.

Com isso, torna-se possível realizar uma análise dos recursos tangíveis e intangíveis da organização, viabilizando a formação de parcerias, redes, terceirização, entre outros.

Na análise do ambiente interno, a empresa verifica os pontos fortes e os fracos. Os primeiros são referentes às competências da organização, isto é, os recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados positivos. Já o segundo, são as limitações ou características que afetam a organização de maneira negativa. Em tese, estes dois pontos são considerados variáveis controláveis, pois a empresa pode agir sobre o problema ou situação de forma controlável e mais rapidamente (PEREIRA, 2010)

Corroborando, Oliveira (1991) diz que a análise interna tem como objetivo encontrar as deficiências ou qualidades da empresa, tornando-as clara para os gestores.

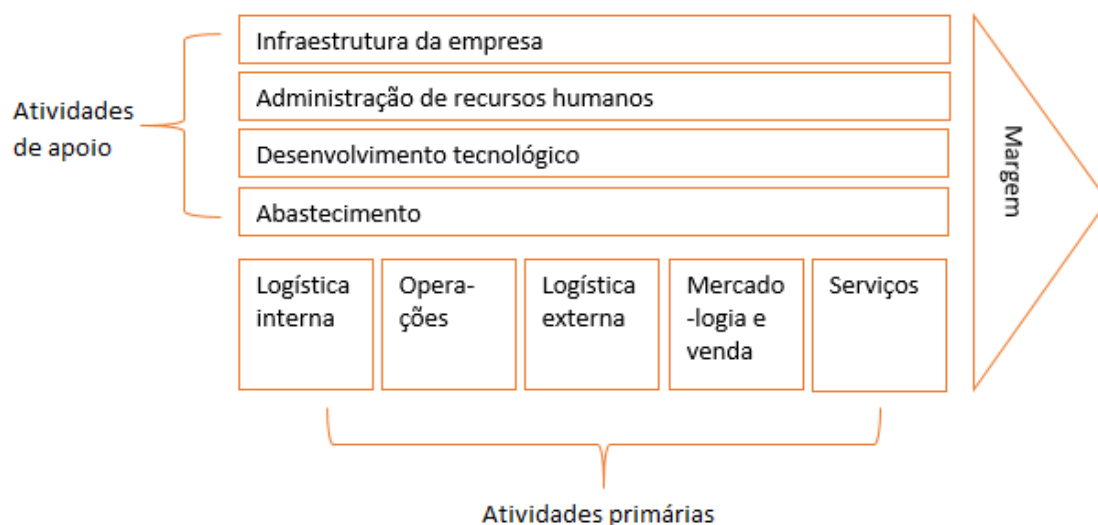
Com isso, o diagnóstico do ambiente interno segue quatro etapas, “Identificação das competências da organização”, “Análise da cadeia de valor”, “Análise das estratégias genéricas” e “Análise das áreas funcionais da empresa” (FERNANDES & BERTON 2005).

O autor define as duas primeiras etapas do seguinte modo

“[...] as competências essenciais são uma combinação de tecnologias individuais (*know – How*) e habilidades de produção que suportam as linhas de produtos atuais e futuras da empresa [...]” (FERNANDES & BERTON, p. 98, 2005).

“A análise da cadeia de valor é um processo para separar as diversas etapas que compõem a formação de um produto/serviço” (FERNANDES & BERTON, p. 102, 2005).

Para Porter (1994), em uma organização existe uma diversidade de fatores que carecem de análise, para que se torne possível então compreender o âmbito competitivo desta. O autor apresenta o conceito de cadeia de valor, como uma forma sistemática de analisar todas as atividades que compõem a formação da empresa.

Figura 7 - Cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Andrade (2016)

A Figura 07 mostra que a sinergia entre as atividades primárias e as atividades de apoio geram um produto de valor para o cliente. A diferença entre o valor total pago pelos clientes e o custo coletivo das duas atividades geram a margem (PORTER, p. 54, 1994).

As atividades primárias compreendem pela aquisição dos insumos necessários para a produção do produto e/ou serviço, a produção deste, a distribuição, venda e o pós-venda (Andrade, 2016, p. 48 e 49)

Quadro 3 - Cadeia de valor atividades primárias

Atividades primárias	Definição
Logística Interna	São as atividades associadas ao recebimento, ao armazenamento, e à distribuição de insumos do produto.
Operações	São as atividades associadas com a transformação de insumos em produtos acabados.
Logística externa	São as atividades relacionadas com a distribuição física dos produtos aos clientes
Mercadologia e venda	São as atividades associadas que visam proporcionar um meio pelo qual os clientes possam comprar os produtos
Serviços	São as atividades associadas com a prestação de serviços para realçar ou manter o valor do produto.

Fonte: Adaptado de Andrade p. 49

De acordo com Andrade (2016, p. 49), as atividades de apoio são as que seguram as atividades primárias, fornecendo estrutura física e tecnológica,

desenvolvendo novos produtos, realizando a compra de insumos e fornecendo recursos humanos para empresa.

Quadro 4 - Cadeia de valor atividades de apoio

Atividades de apoio	Definição
Abastecimento	Refere-se à função de comprar os insumos utilizados na cadeia de valor da empresa.
Desenvolvimento de tecnologia	Refere-se ao conjunto de conhecimento (métodos, técnicas, instrumentos, etc.) que são desenvolvidos com a finalidade de melhorar o produto e o processo de produção.
Administração de recursos humanos	Refere-se às atividades relacionadas com o recrutamento, a seleção, a contratação, o treinamento o desenvolvimento e a compensação dos recursos humanos.
Infraestrutura da empresa	Refere-se a atividades tais como administração geral, planejamento, as finanças, a contabilidade, os assuntos legais, etc.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016, p. 49).

Para a análise estratégica, Porter (1986) introduziu o conceito, propondo que cada organização adote um perfil estratégico de liderança em custo, diferenciação ou de enfoque.

QUADRO 5 - ESTRATÉGIA GENÉRICA

Estratégia genérica	Habilidades e recursos necessários	Requisitos organizacionais necessários
Liderança em custos	Investimento constante de capital e acesso a capital; Habilidade e engenharia do processo; Supervisão intensa da mão de obra; Produtos desenhados para facilitar a sua fabricação; Sistema de distribuição de baixo custo;	Rígido controle de custos; Relatórios de controle frequentes e detalhados; Organização e responsabilidades bem estruturadas; Incentivos baseados no alcance de metas estritamente quantificadas;
Diferenciação	Grande habilidade em comercialização; Engenharia de produto eficiente; Instinto criativo; Grande capacidade em pesquisa básica; Reputação empresarial de liderança e de qualidade; Grande tradição no setor industrial ou uma combinação de habilidade únicas derivadas de outros negócios; Grande cooperação dos canais de distribuição;	Grande capacidade de coordenação entre as funções de pesquisa e de desenvolvimento do produto e comercialização; Medições e incentivos subjetivos no lugar de medidas quantitativas; Grande capacidade para manter os empregados motivados, altamente capazes e criativos;

Estratégia genérica	Habilidades e recursos necessários	Requisitos organizacionais necessários
Enfoque	Combinação das habilidades anteriores dirigidas ao objetivo estratégico particular;	Combinação das habilidades anteriores dirigidas ao objetivo estratégico particular;

Fonte: Adaptado de Andrade (p. 71, 2016)

Por sua vez, Oliveira (1991), defende que uma empresa, antes de fazer uma análise interna deve primeiro realizar o diagnóstico das grandes funções da organização.

Para Andrade (2016, p. 51):

Esta análise trata de diagnosticar as principais funções da empresa, tais como *marketing*, produção, logística/materiais, recursos humanos e finanças com a finalidade de identificar os principais pontos fortes e pontos fracos mais relevantes relacionados ao desempenho destas.

Corroborando com os autores, Menguzzato e Renau (1992, p. 138) definem que a análise funcional tem como objetivo determinar o que a empresa está realizando em cada grande área, indicar os pontos fortes e fracos destas, bem como os aspectos-chave

Sendo assim, Fernandes & Berton (2005) propõem que a empresa seja dividida em 4 grandes áreas, *Marketing*, Produção/Operação, Finanças e Recursos Humanos.

Marketing possui a função de analisar a indústria pelos seguintes aspectos, sistema de distribuição, análise de portfolio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, pontos de vendas, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços e promoção (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 116).

A produção/operação apresenta as seguintes variáveis: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos e pesquisa e desenvolvimento (OLIVEIRA, 1991)

Na área de recursos humanos, deve-se analisar o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento dado pela empresa, a qualificação da mão de obra, o número de faltas dos funcionários, a rotatividade dos colaboradores e o clima interno da organização (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 120).

A última função a ser analisada é a financeira, à qual FERNANDES & BERTON (2005, p. 122) sugerem a análise dos indicadores financeiros, do sistema de planejamento e controle financeiro e a análise dos registros contábeis.

Sendo assim, Meguzzato e Renau (1992), propõem um roteiro para as pequenas e médias empresas a fim de ajudar os dirigentes a escolher entre os itens indicados, aqueles que possuam maior relevância.

a) *Marketing*

- Analisar a empresa no mercado, comparando-a com a concorrência
- Análise da evolução da demanda por produto/serviço, tentando identificar a existência de segmentos não atendidos

- Analisar a carteira de clientes
- Análise das características dos produtos
- Análise da lucratividade de cada produto
- Análise do posicionamento da marca
- Áreas geográficas onde o produto é vendido
- Análise da eficiência dos canais de distribuição
- Análise sobre os meios de comunicação com os clientes
- Análise da precificação de cada produto
- Análise dos concorrentes
- Análise dos prazos de entrega dos produtos vendidos
- Análise dos diferenciais da empresa em relação ao concorrente
- Análise das inadimplências
- Análise da eficiência da força de venda

b) *Produção*

- Análise do estado dos equipamentos e das instalações
- Análise do fluxograma dos processos de produção
- Análise do layout
- Análise dos programas de controle da qualidade utilizados na empresa
- Análise da programação da produção
- Análise dos critérios utilizados para medir o desempenho da organização.
- Análise das perdas e desperdícios
- Análise dos programas de manutenção
- Análise da capacidade produtiva

c) *Logísticas/materiais*

- Análise da carteira de fornecedores
- Análise das matérias primas adquiridas bem como seus atuais fornecedores
- Análise dos procedimentos para compras

- Análise dos critérios para aprovação de novos fornecedores

d) Recursos Humanos

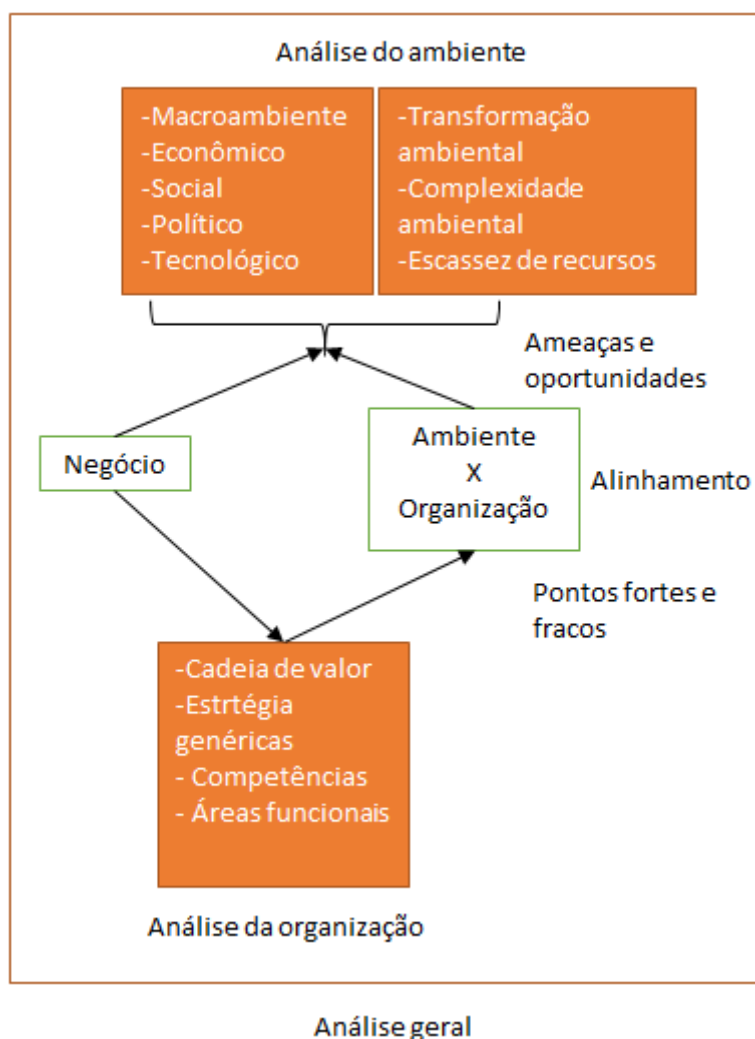
- Análise dos meios utilizados para recrutamento de novas pessoas
- Análise dos critérios utilizados para a distribuição de tarefas dentro da empresa.
- Análise dos critérios utilizados para estabelecer salários dentro da organização.
- Análise dos procedimentos utilizados para o treinamento dos colaboradores
- Análise dos indicadores utilizados para mensurar o desempenho individual.
- Análise dos critérios utilizados pela empresa para a promoção de pessoas.
- Análise da empresa em relação à segurança do trabalho
- Análise dos planos de benefícios oferecidos pela empresa a seus empregados.

e) Finanças

- Análise dos lucros e perdas nos últimos três anos
- Análise dos últimos três balanços
- Análise da liquidez e grau de endividamento
- Análise dos orçamentos mais recentes
- Análise dos recursos financeiros
- Análise dos investimento feitos

2.2.4. Alinhamento da análise ambiental à organizacional

Figura 8 Análise geral



Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005)

O alinhamento da análise ambiental com a organizacional tem como finalidade formular a estratégia de negócio, fazendo uso de técnicas analíticas que necessitam usar informações simultâneas provenientes tanto do ambiente externo como do diagnóstico da organização (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 128).

Sendo assim, é necessário utilizar instrumentos que deem suporte para estas etapas Andrade (2016), fornece um exemplo de como essas ferramentas podem auxiliar no processo de planejamento estratégico. “Por exemplo, utilizando-se a matriz produto mercado, ficar mais fácil desenvolver um perfil dos consumidores e responder a perguntas sobre quem é o nosso cliente” (ANDRADE 2016, p 122).

Uma das matrizes aqui consideradas é a de produto mercado que segundo Fernandes & Berton (2005), deve-se a Igor Ansoff, criada em 1957. Para o autor, esta matriz tenta identificar as possíveis oportunidades de crescimento de produtos, analisando os mercados atuais e futuros.

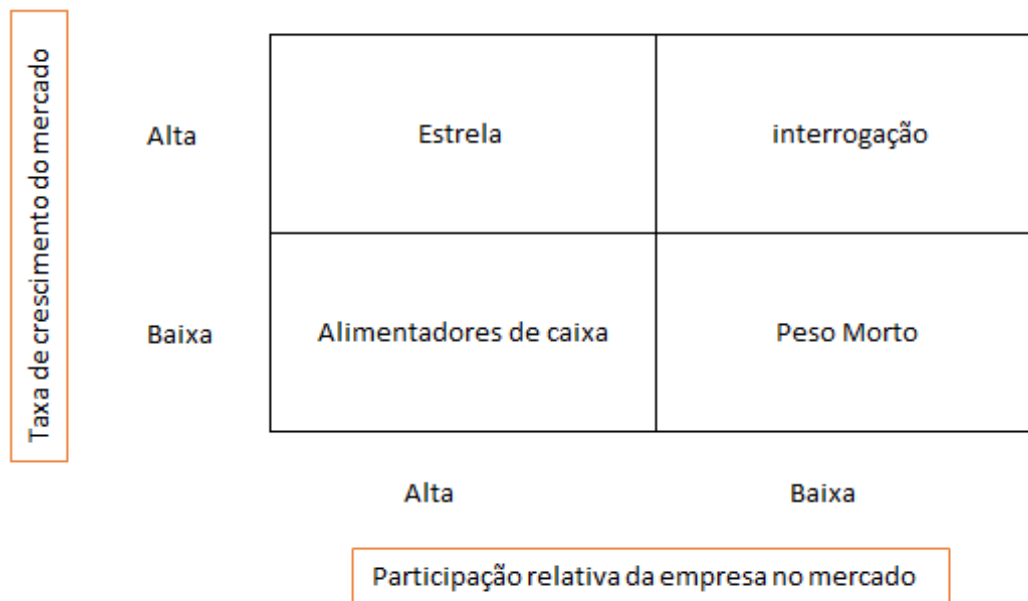
Figura 9 - Matriz produto mercado

Novos	Desenvolvimento de novos produtos		Diversificação
Produtos relacionados	Aumento da linha de produto		
Atuais	Penetração de mercado	Expansão de mercado	Desenvolvimento de mercado
	Atuais	Mercados relacionados	Novos

Fonte: Fernandes & Berton (2005)

Pela matriz acima, proposta por Ansoff é considerado por alguns autores mais abrangente, pois houve a inserção de produtos e mercados relacionados, assim, uma organização pode posicionar um negócio em um novo mercado ou em um mercado em que já atua (FERNANDES & BERTON 2005, p. 129).

A segunda abordagem é a matriz desenvolvida pela Boston Consulting Group, denominada de matriz BCG criada em 1967. Essa matriz tem a finalidade de relacionar os negócios da empresa conforme sua participação e crescimento no mercado, tentando assim identificar produtos ou negócios que sirvam como gerador de caixa da empresa ou então que tenham que ser descontinuados (WRIGHT et al. 2000).

Figura 10 - Matriz BCG

Fonte: Andrade (2016)

De acordo com Andrade (2016), a matriz BCG apresenta quatro segmentos. “Alimentadores de caixa”, que são aqueles negócios ou produtos que apresentam elevada participação no mercado. “Estrela”, sendo aqueles que possuem elevada participação de mercado e altas taxas de crescimento. “Interrogação”, que possuem pequenas participações em um mercado de elevadas taxas de crescimento, e por último, “Peso Morto”, que possuem pequena participação em um mercado cuja taxa de crescimento está baixa.

Outra matriz também utilizada é a matriz GE, que segundo Fernandes & Berton (2005, p. 132):

“É uma técnica de análise e classificação de uma unidade de negócio (ou produtos) desenvolvida pela General Eletric e pela consultoria McKinsey, que leva em conta dois fatores: atratividade do setor e posição competitiva da empresa.”

Figura 11 - Matriz GE

		Atratividade da indústria		
		Alta	Média	Baixa
Posição do negócio	Alta	Investimento e crescimento	Crescimento seletivo	Seletividade
	Média	Crescimento seletivo	Seletividade	Colher/desinvestir
	Baixa	Seletividade	Colher/desinvestir	Colher/desinvestir

Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005, p. 132)

A Figura 11 sugere que as organizações que apresentam grandes potenciais e uma forte posição competitiva devem realizar mais investimentos e potencializar seu crescimento, já as que estão em mercados pouco atrativos e com alta vulnerabilidade devem ser descontinuados aproveitando o máximo delas. Porém, aquelas que estão na linha média devem procurar entender o motivo de estarem lá e ao mesmo tempo, procurar maneiras de tornar o negócio mais atrativo.

“A matriz GE procura olhar para o negócio e seu contexto, enfocando decisões de investimento, aquisição e desenvolvimento. Mas pouco informa sobre o “encaixe” do negócio na empresa como um todo” (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 133).

Outra ferramenta é a do ciclo de vida, que de acordo com Limeira (2003, p. 98-102), é uma ferramenta que dá suporte na tomada de decisão, supondo que todas as empresas percorrem quatro fases ao longo de sua presença no mercado, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

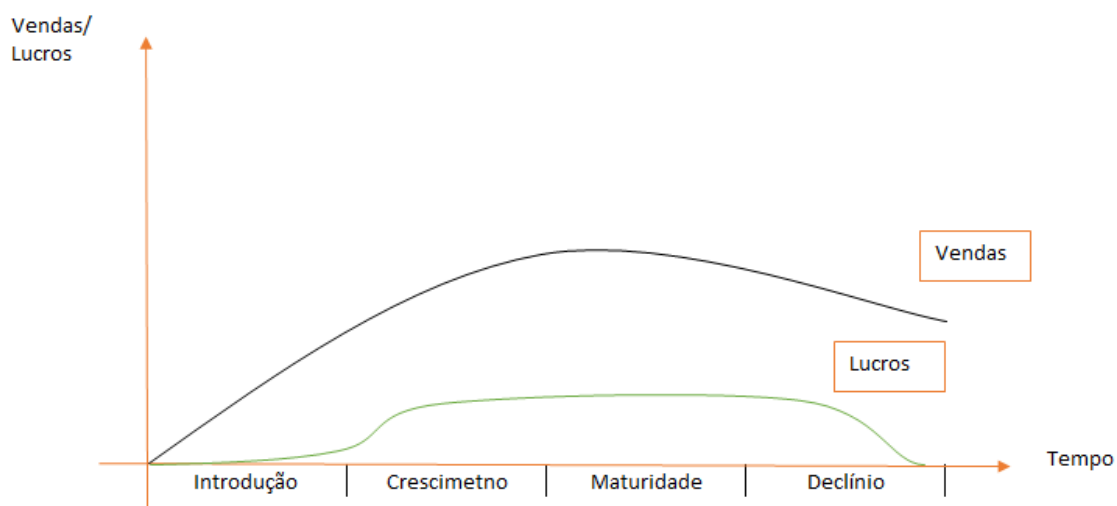
O autor ainda comenta sobre cada uma das fases:

- a) **Introdução:** Inicia-se com o lançamento do produto, tendo como característica um crescimento lento nas vendas e um baixo lucro.
- b) **Crescimento:** Nesta etapa, o produto começa a ser consumido pelos clientes, aumentando as vendas e os lucros. Nesta etapa começam a surgir novos concorrentes, que criam novos produtos para aproveitar as crescentes taxas de crescimento da demanda.
- c) **Maturidade:** As vendas começam a se estabilizar e o mercado desacelera o seu crescimento. Nesta fase há a existência de um grande número de concorrentes e

a disputa do mercado fica ainda mais acirrada, já que o crescimento só se torna possível com a perda de participação dos concorrentes.

d) Declínio: No declínio o produto começa a ficar ultrapassado, e é aos poucos substituído. Nesta fase o volume de venda é decrescente e as empresas começam a reduzir os investimentos neste produto ou até mesmo tirá-los do mercado.

Figura 12 - Ciclo de vida da empresa



Fonte: Adaptado de Limeira (2003)

Outra ferramenta apresentada neste trabalho é a SWOT. Que para Andrade (2016) pode ser dividida em duas partes, a primeira responsável pelos fatores internos, diagnosticando o potencial de recursos e da capacidade organizacional, bem como os pontos fortes e fracos que ajudem-na a alcançar diferenciação e vantagens competitivas. Já a segunda parte, é responsável pelos fatores externos, desenvolvendo então uma sistemática de análise, buscando oportunidades e as ameaças.

Figura 13 - SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente		
Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos

FONTE: Fernandes & Bertom (2005).

2.2.5. Processo de formulação estratégica

2.2.5.1. Direcionadores missão e visão

Segundo Silva e Gonçalves (2011), para que haja a criação de um planejamento estratégico, há a necessidade da elaboração de um documento formal que contemple a visão, a missão, os valores, objetivos, estratégias, indicadores e metas da organização.

Sendo assim, Andrade (2016) ressalta em seu livro a importância dos gestores sempre se perguntarem do que se trata a empresa, do que se trata seu negócio e do que se trata seu produto/serviço, assegurando-se que esta pergunta seja cuidadosamente respondida.

Drucker (1981, p. 48) defende que a falta de conhecimento da resposta desta pergunta é um dos fatores que causam o fracasso da empresa.

Hill (1996, p. 36) define missão como sendo o indicador-chave de como a organização deve atender as exigências de seus principais *steackholders*, servindo de base para a definição de seus objetivos.

A missão define o objetivo da empresa e as suas responsabilidades para com seus funcionários, acionistas e a sociedade (Kluyver e Pearce II 2006, p. 9 - 10)

Já a visão estratégica, segundo Andrade (2016), é uma meta ambiciosa, feita no presente tendo em vista o futuro (longo prazo), servindo como guia para a definição dos objetivos como também para a realização da missão.

Sendo assim, Kluyver e Pearce II (2006, p 9 – 10) afirma que:

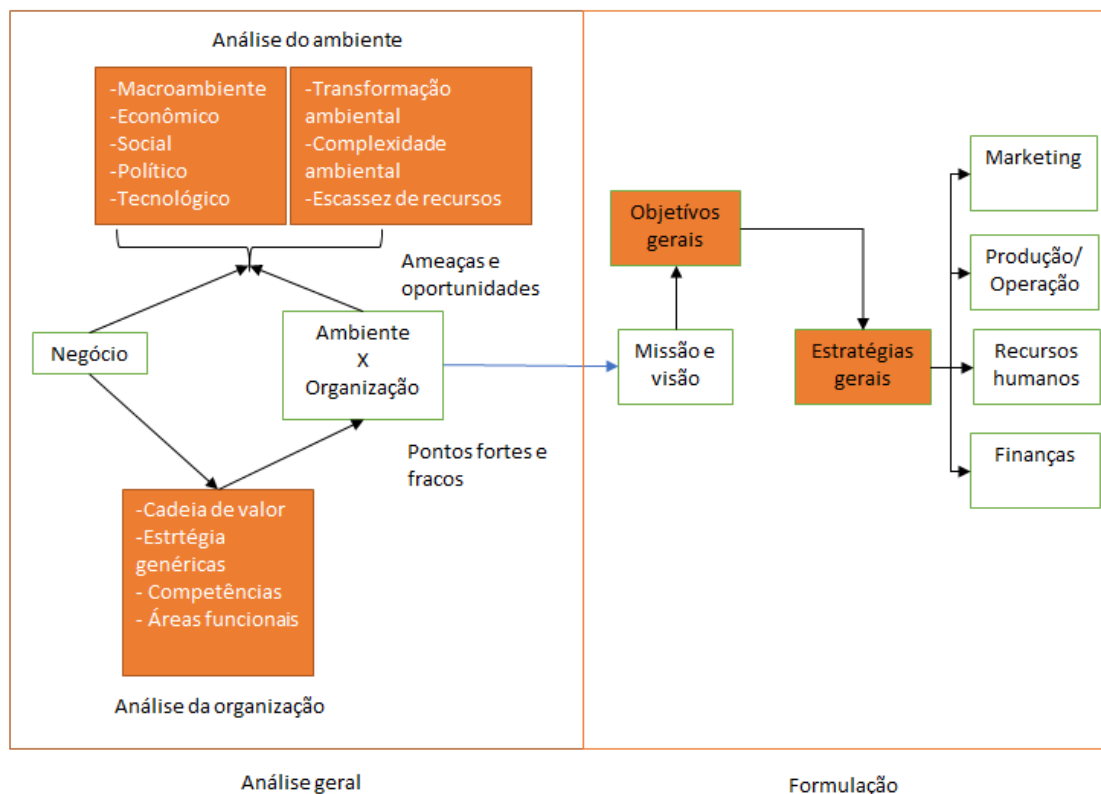
Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva, que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo de quais competências essenciais deve ser adquirida para se chegar lá.

Para o mesmo referido, uma visão deve ser: clara; desejável; factível.

A partir disso, Kaplan e Norton (2004, p. 34-37) afirmam que a missão fornece então o ponto de partida do negócio, definindo o porquê dela existir e a visão estratégica mostra uma meta ambiciosa que vai ajudá-la na sua trajetória.

2.2.5.2. Objetivos e Estratégias

Figura 14 - Formulação da estratégia



Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005)

Segundo Fernandes & Berton (2005, p. 157), a etapa de definição da missão e da visão, é etapa importante, mas, sob certa medida filosófica, já que ela por si só não acarretam em mudanças nem em ações práticas. Sendo assim o autor julga importante que a empresa crie ações mais tangíveis, havendo então a necessidade de que esta comece a traçar objetivos.

Para Drucker (1970), a organização deve definir objetivos e direcionar seus esforços para alcançá-los.

Sendo assim, Perrow (1976, p. 167), diz que os objetivos gerais são influenciados por diferentes óticas.

Com isso, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 98-103) destacam que estas diferentes óticas sofrem influências de proprietários (acionistas), membros do conselho de administração, administradores, funcionários, fornecedores, credores, distribuidores e clientes.

Então, Andrade (2016, p. 90) afirma, em seu livro “Planejamento Estratégico”, que:

Os dirigentes da organização enfrentam a difícil tarefa de procurar conciliar e satisfazer cada *stakeholder*. Contudo, a fixação dos objetivos estratégicos da organização deve constituir um processo coerente com a sua realidade interna e externa, de modo a permitir que futuro alternativo desejado possa vir a ser atingido.

Fica clara a importância da fixação de objetivos para que a empresa possa ter êxito, alguns autores apresentam categorias para os objetivos funcionais. Perrow (1976, p. 167-168) apresenta cinco categorias de objetivos funcionais, objetivos da sociedade, que tem como foco atender a sociedade em geral e suas necessidades; objetivos de produção, cujo o ponto de partida são os consumidores diretos; objetivos de sistema, que levam em consideração a maneira de funcionar da organização; objetivos de produtos, onde a ênfase é nos bens e/ou serviços, bem como suas características; objetivos derivados, que focam em uma comunidade específica.

Outra abordagem também utilizada por estudiosos da área é a de Drucker (1970, p. 59), que indica a utilização de oito áreas-principais, Posição de Mercado; Inovação; Produtividade; Recursos Financeiros e Naturais; Lucratividade, Atuação e Desenvolvimento de Administradores; Desempenho e Atitudes dos trabalhadores; Responsabilidade Pública.

Já para Fernandes & Berton (2005, p. 164), as principais estratégias funcionais são aquelas que se relacionam com as seguintes áreas: marketing, operação/produção, pessoas e finanças.

Para que esses objetivos sejam atingidos, as ações advindas do processo de gestão devem sempre primar pelo equilíbrio entre as partes envolvidas no processo, tornando a empresa um sistema integrado e interdependente (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 164).

2.2.5.3. Integração Estratégica

Após a análise do ambiente, definição de objetivos e estratégias, torna-se necessário que a organização crie um sistema de avaliação de desempenho e controle da gestão, para que esta possa monitorar constantemente o seu andamento em direção aos objetivos traçados. (FERNANDES & BERTON, 2005).

Sendo assim, Andrade (2016), define controle como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar medidas corretivas necessárias

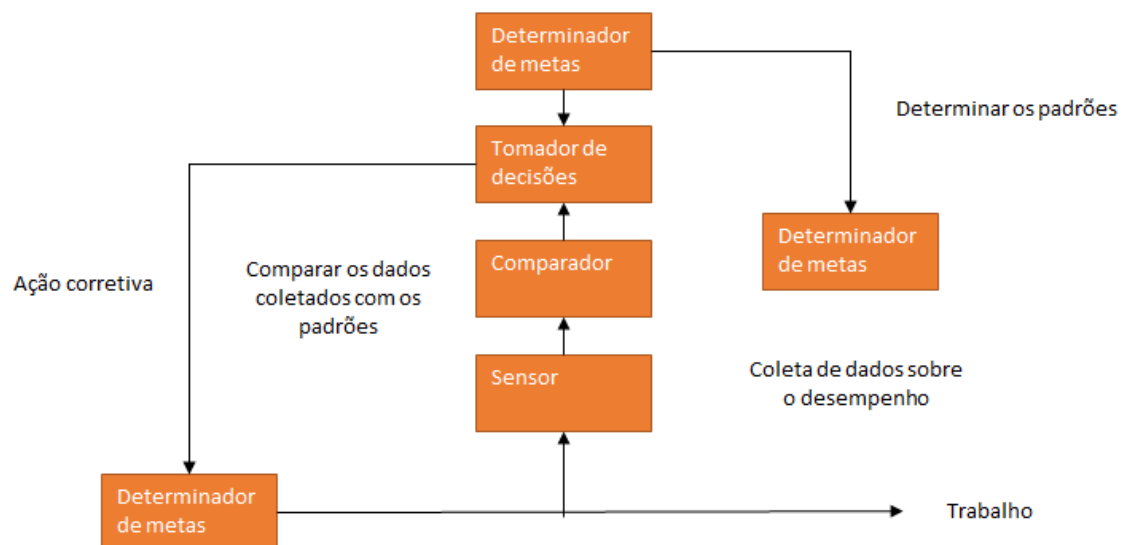
Mintzberg (1991, p. 118) afirma que em organizações mais complexas há a necessidade de sistemas estruturados de controle que possuam recompensas para ajudar no segmento das suas normas, regulamentos e ordens.

Então, Pfeffer (1992, p. 42) comenta que historicamente o “controle” passou por três fases:

- a) Controle hierárquico: Através da arbitrariedade dos patrões e capatazes, para controlar, despedir e disciplinar os colaboradores.
- b) Controle técnico: Se aprofundava mais na tecnologia do trabalho, tornando esta tarefa da engenharia.
- c) Controle burocrático: Desenvolvida no uso de uma autoridade dentro de uma estrutura burocrática.

Litterer (1970, p 271-275) observa que o processo de controle, em termos gerais, segue as seguintes etapas, coleta de dados sobre o desempenho, comparação dos dados com um padrão estabelecido e ações corretivas. Ainda, segundo o autor, as etapas são executadas por um sensor, por um comparador e por um tomador de decisões (Figura 15).

Figura 15 - Processo de controle



Fonte: Adaptado de Litterer (1970)

Porém, muitas empresas utilizam sistemas de controle inflexíveis e com quase nenhuma ligação com as concepções estratégicas. Adotando sistemas voltados para processos internos e não para sistemas que avaliem a eficácia das ações empreendidas pela empresa (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

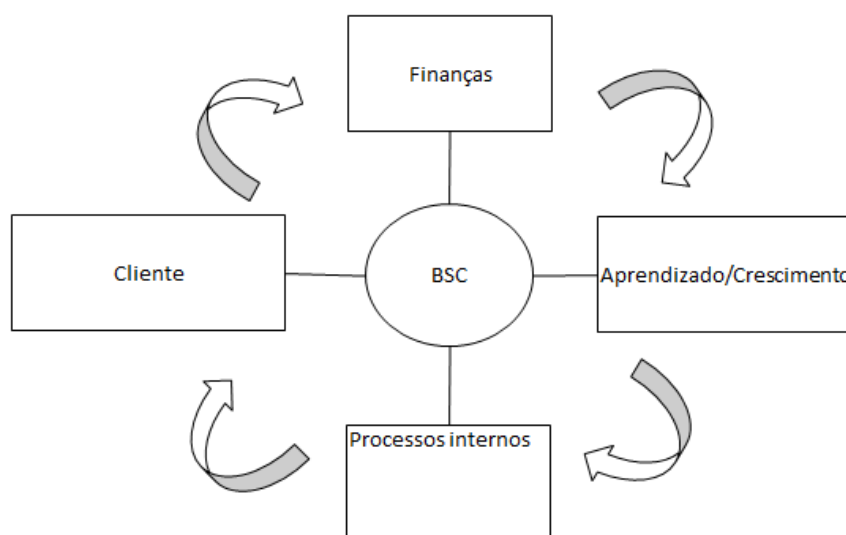
Fernandes & Berton (2005, p. 184) mencionam que “[...]os modelos tradicionais de avaliação e controle de desempenho empresarial mostram o processo de entropia organizacional, mas não demonstram diretamente como fatores externos e intangíveis influenciam os resultados da empresa.

Os autores propõem então o uso do BSC (Balanced Scorecard) afim de preencher esta lacuna.

Pois, o BSC tenta interpretar a missão e a estratégia, transformando-os em objetivos e medidas que se alinham em quatro perspectivas, financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Corroborando com os autores, Fernandes & Berton (2005, p. 184) definem o BSC como sendo uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, ou seja, o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas, financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Figura 16 - BSC

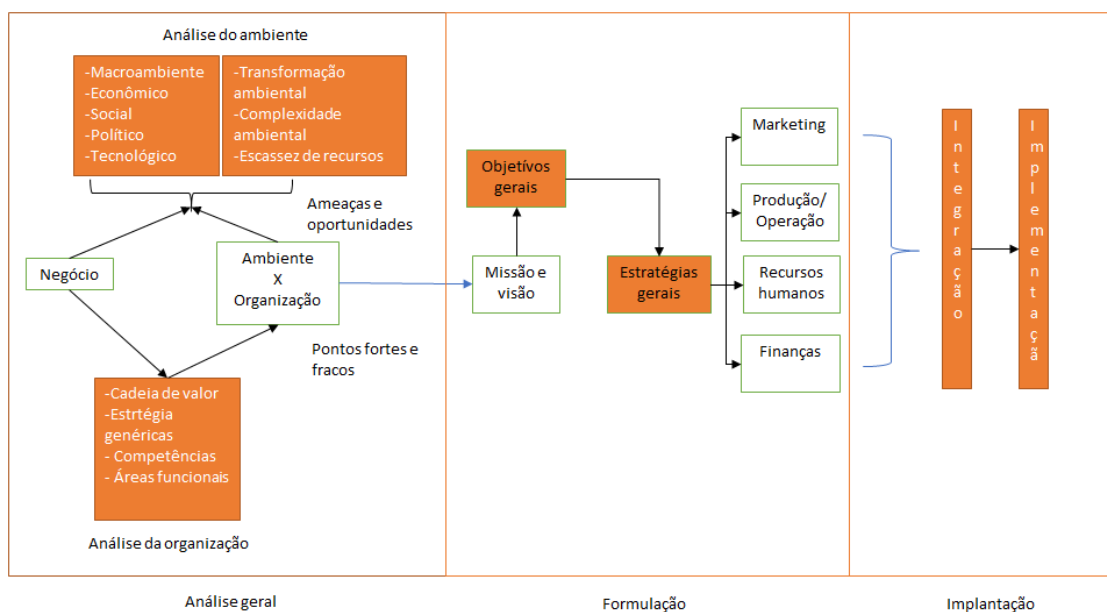


Fonte: Adptado de Fernandes & Berton (2005)

2.2.6. Processo estratégico de Implementação

2.2.6.1. Estrutura, as pessoas e a mudança

Figura 17 - Implementação



Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005)

Definidos os objetivos, estratégias e sistemas de controle a próxima etapa consiste em implantar os planos na prática. Porém, por mais estruturados que sejam não vão garantir um sucesso automático, pois estes dependem do sistema de liderança, dos grupos de poder, do alinhamento do sistema de recompensa com os objetivos, da cultura organizacional alinhada a estratégia, entre outros (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 201).

A implementação de uma estratégia envolve sempre uma mudança, podendo ser, ampla, parcial ou localizada. Porém é conveniente considerar três grupos de mudanças que devem ocorrer de forma equilibrada e alinhada a estratégia. A Figura 18 exemplifica e destrincha esses grupos (FERNANDES & BERTON 2005, p. 205).

Figura 18 - Grupos de Mudança

Fonte: Adaptado de Fernandes & Berton (2005)

Para Fernandes & Berton (2005), a estrutura está intimamente ligada à distribuição de responsabilidades dentro de uma empresa. Nas pequenas empresas a estrutura acaba sendo simples, já que muitas vezes estas organizações possuem poucos recursos, tornando assim, os indivíduos mais flexíveis, pois estes precisam assumir diversas tarefas existentes.

É característica de uma estrutura simples, uma grande centralização de poder/autoridade por parte do dirigente e também pelas relações diretas entre seus membros (ANDRADE, 2016).

Ainda, segundo o autor, as empresas que utilizam este tipo de estrutura, apresentam o dirigente como o proprietário, no qual este assume praticamente todas as responsabilidades da direção.

Se tratando de pessoas, deve-se levar em consideração que elas não são máquinas, possuem desejos, raiva, motivação, influência interna e externa. Então, alguns fatores devem ser analisados em um processo de implementação da estratégia (FERNANDES & BERTON, 2005, p. 208-211).

O autor divide em quatro tópicos:

a) Motivação:

A motivação pode ser definida como um grande esforço empregado a fim de atingir um objetivo pré-determinado.

b) Cultura

Cultura pode ser definida como um modo de solucionar determinado problema de integração interna ou adaptação externa repassado de um grupo para o outro como sendo aquela forma a maneira correta de lidar

c) Poder

Poder é a capacidade que uma pessoa possui em influenciar uma outra pessoa ou um grupo de forma que estes sigam em direção aos desejos dele.

d) Liderança

Muito semelhante ao poder, entretanto, liderança pressupõe uma direção dos líderes para os liderados.

Segundo Fernande & Berton (2005, p. 215), mesmo com as estratégias bem alinhadas com as estruturas e os processos, é possível que as pessoas apresentem resistências a mudanças, o quadro abaixo apresenta uma possível explicação do por que deste comportamento e a sua possível solução.

Quadro 6 - Resistência a mudanças

Por que as pessoas resistem?	Como superar?
Ansiedade como possibilidade de revelar uma fraqueza ou uma perda de poder.	Envolver aqueles que resistem a mudança no próprio processo de mudança.
Pessimismo	Construir redes de apoio
Irritação	Comunicar e discutir
Falta de interesse	Uso da autoridade e do status
Oposição às propostas	Oferecer assistência
Ambições pessoais diferentes	Oferecer incentivos extras, encorajar e apoiar os envolvidos, usar símbolos da mudança.

Fonte: Fernandes & Berton (2005)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, busca-se esclarecer quais devem ser as diretrizes que o acadêmico deve percorrer para achar a solução ao problema proposto, devendo apresentar coerência com a problemática definida e com os objetivos indicados.

3.1. Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (1996) e Vergara (2004), a definição da metodologia de pesquisa, pode ser adotada com base em seus objetivos gerais (fins) e nos procedimentos de coletas de dados (meios) a serem utilizados.

3.1.1. Classificação da pesquisa quanto aos fins

A pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva, explicativa e metodológicas (GIL, 1996).

Tais pesquisas são descritas abaixo.

a) Pesquisa exploratória: Pesquisa exploratória, são investigações que têm como objetivo formular questões ou problemas com a finalidade de desenvolver uma hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente e modificar e clarear conceitos (MARCONI e LAKATOS 1999).

b) Pesquisa descritiva: Para Gil (1996), esta pesquisa tem como principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

c) Pesquisa explicativa: É aquela que tem a finalidade de tornar algo inteligível esclarecendo os fatores que contribuem para que determinado fenômeno ocorra (VERGARA, 2004).

d) Pesquisa metodológica: "Faz parte da pesquisa metodológica o estudo dos paradigmas, as crises da ciência, os métodos e as técnicas dominantes da produção científica" (DEMO, 1994, p. 37).

3.1.2. Classificação da pesquisa quanto ao meio

Gil (1996) traz várias definições e exemplos dos vários tipos de pesquisa utilizados.

- a) Pesquisa experimental: consiste na determinação de um objeto de estudo e suas variáveis, estudando as reações possíveis a partir desta interferência.
- b) Estudo de caso: pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, podendo ser quantitativo ou qualitativo.
- c) Pesquisa-ação: pesquisa onde ocorre uma intervenção participativa.
- d) Pesquisa participante: envolve tanto o pesquisador como também pessoas implicadas no problema sob investigação.

Com base no que foi exposto pelos autores, percebe-se que o presente trabalho apresenta uma **pesquisa descritiva**, pois são descritos os processos da organização, sem dar nenhuma ênfase à realidade dos fatos observados.

Quanto aos meios, trata-se de um **estudo de caso de natureza qualitativa**, pois o pesquisador procura investigar a aplicação de um modelo de gestão estratégica em uma situação real e qualitativa pois os resultados apresentados são obtidos através das respostas de especialistas.

3.2. Ambiente da pesquisa

O ambiente escolhido para a realização do presente trabalho foi uma empresa do setor alimentício, localizada na Paraíba.

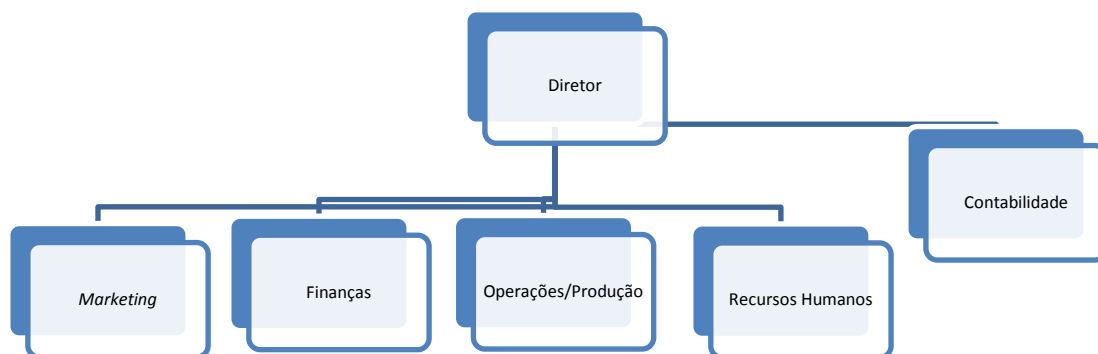
Dentre as motivações para esta escolha, destacaram as seguintes razões:

- O fato desta empresa apresentar um crescimento significativos nos últimos 3 anos;
- Para contribuir na melhoria da gestão das micro e pequenas empresas, já que estas são importantes vetores na economia brasileira, respondendo pela maior arrecadação e geração de emprego no Brasil (SEBRAE, 2014).

A empresa pesquisada trata-se de uma organização do setor alimentício, de pequeno porte com um total de 23 colaboradores. Ela trabalha com a produção e fornecimento de produtos panificados, atendendo à grande João Pessoa. Está no

mercado há 17 anos e atualmente a empresa passa por uma consultoria do SEBRAE afim de melhorar a sua gestão. A empresa apresenta o seguinte organograma

Figura 19 Organograma simplificado



Fonte: Pesquisa direta, 2005

Por ser uma empresa de pequeno porte, apresenta um organograma simples, onde os setores da empresa reportam diretamente ao diretor, que assume a gestão dos quatro departamentos, Marketing, Finanças, Operações/Produção e RH.

A empresa apresenta contabilidade externa, feita por um escritório terceirizado.

3.3. Sujeito da pesquisa

Para facilitar o entendimento do sujeito da pesquisa, pode-se dividir o trabalho em três fases: **Análise**, que compreende a análise do ambiente e da organização, **Formulação**, na qual são definidas e analisadas a missão e a visão, bem como os objetivos e estratégias gerais, e por último a **Implantação** onde ocorre a integração das informações coletadas e a definição do plano de ação.

Na fase da Análise, consultaram os colaboradores responsáveis pela produção, motoristas, vendedores e diretores

Já na Formulação, por se tratar de algo mais específico da organização, foram realizadas reuniões com os gestores e, por fim, pesquisas com os colaboradores a fim de validar a missão e a visão da empresa.

Para a última etapa, a de Implantação, foram consultados apenas os gestores da organização.

3.4. Variáveis da pesquisa

Com a definição dos objetivos da pesquisa, foram identificadas as variáveis a serem analisadas, conforme no Quadro 07

Quadro 7 - Variáveis da pesquisa

Objetivos	Categorias de análise	Vetores	Fontes
Diagnosticar o atual estágio de gestão estratégica da organização, analisando os dados e informações coletadas com base no Modelo de Gestão Estratégica definido.	Análise ambiental (específico e geral)	Négocio	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Chuck (2010) Chuck (2011).
		PEST	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Chuck (2011).
		Forças de Porter	Fernandes e Berton (2005); Poter (1986); Certo (1993)
		Tamanho do mercado	Fernandes e Berton (2005)
		Ciclo de vida	Fernandes e Berton (2005)
		FCS	Fernandes e Berton (2005)
	Análise organizacional	Competências	Fernandes e Berton (2005); Tavares (2010)
		Estratégias genéricas	Fernandes e Berton (2005)
		Áreas funcionais	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Tavares (2010).
		SWOT	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Tavares (2010).
Formular a estratégia, visando direcionar o processo de gestão estratégica.	Análise da missão e visão	M&S	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Kluyer e Pearce II (2006).

Objetivos	Categorias de análise	Vetores	Fontes
	Análise dos objetivos gerais	Indicadores	Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Kluyer e Pearce II (2006).
	Análise dos objetivos funcionais	Indicadores	Fernandes e Berton (2005)
Determinar a sistemática para implantação da gestão estratégica baseada em resultados.	Análise do balanced scored card	BSC e indicadores	Fernandes e Berton (2005); kylan e Norton (1997)
	Análise do plano de ação	Plano de ação	Fernandes e Berton (2005)

Fonte: Oliveira (2015)

O Quadro 7 mostra as categorias de análise relacionadas com os objetivos específicos, como também faz a relação aos vetores. Por fim, a última coluna mostra os principais autores que deram embasamento para a construção do quadro.

3.5. Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de observação participante e de pesquisa documental, no período de março até outubro de 2017. Durante toda a coleta de dados presou-se sempre pela consulta com o(s) sujeito(s) da pesquisa.

Para facilitar a coleta dos dados, foi utilizada a metodologia de Fernandes e Berton (2005) sendo adaptada para o Apêndice.

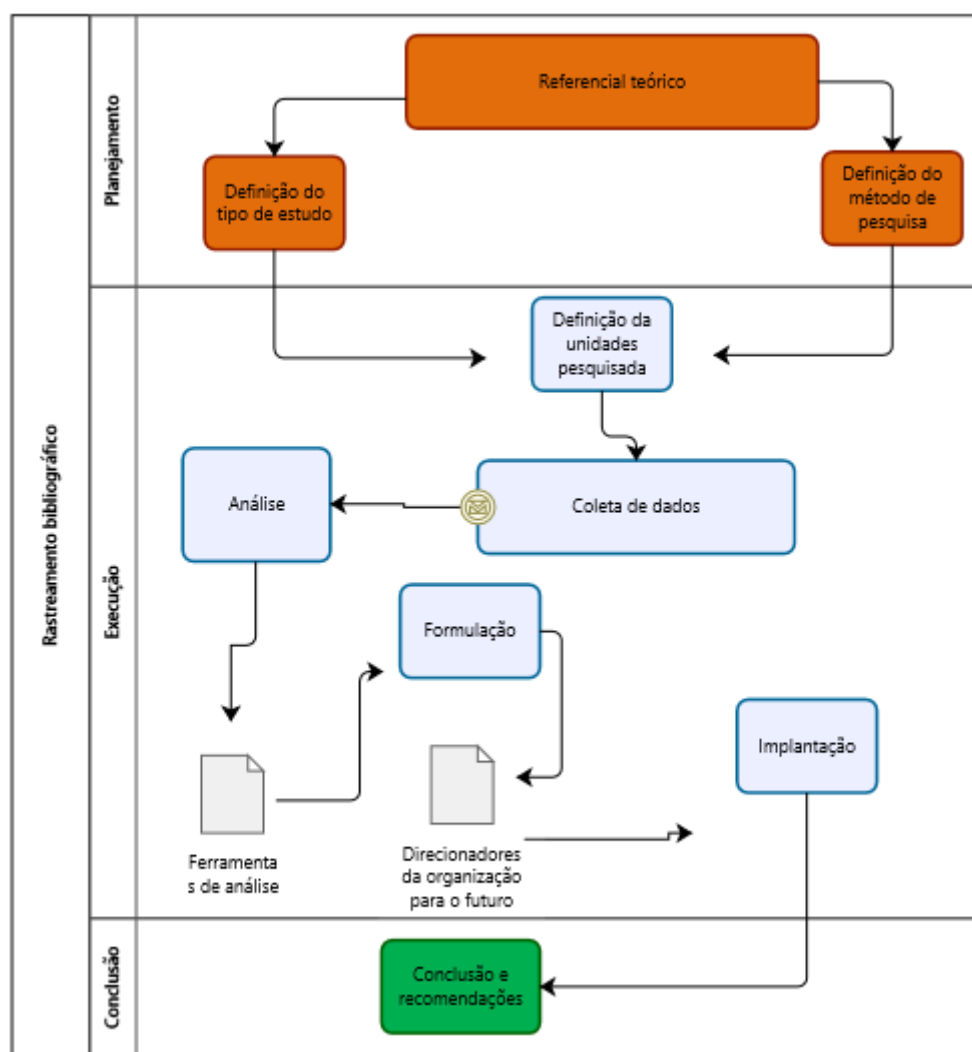
3.6. Tratamento de dados

A pesquisa foi realizada e analisada de forma qualitativa conforme os modelos teóricos a seguir:

- Relativo a análise: Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Chuck (2011); Poter (1986); Certo (1993); Tavares (2010);
- Relativo a formulação: Fernandes e Berton (2005); Andrade (2010); Kluyer e Pearce II (2006)
- Relativo a implementação: Fernandes e Berton (2005); Kylan e Norton (1997)

Para melhor compreensão das etapas realizadas na condução deste trabalho, a Figura 20, mostra um fluxograma para a utilização da metodologia de pesquisa.

Figura 20 - Fluxograma metodológico

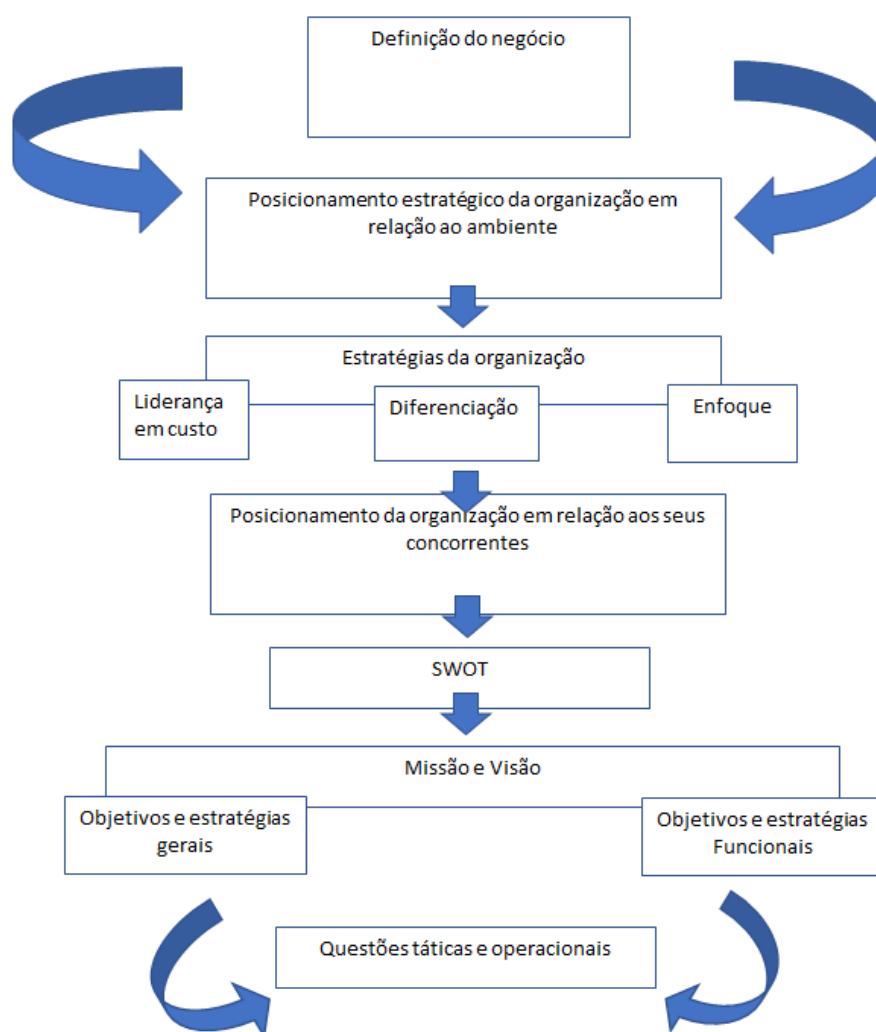


Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

4. RESULTADOS

Como qualquer metodologia, o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico inclui etapas a serem seguidas. Estas, porém, variam muito de autor para autor, entretanto, ressaltando-se diferenças de estilo ou forma de apresentação, os seus passos podem ser desenvolvidos na seguinte sequência.

Figura 21 - Esquema geral do processo de planejamento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

4.1. Diagnóstico e análise da gestão estratégica

4.1.1. Negócio

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste(s) setor(s).

Sendo assim, torna-se necessário ter um entendimento do que se trata a organização. Para isso os gestores devem pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos, pensando não apenas no produto em si, mas nas necessidades que estes suprem, ou seja, os serviços que ele presta ao cliente, a satisfação que ele proporciona, etc.

Deve-se ter cuidado na definição do negócio, pois uma declaração que não seja clara e objetiva tende a ter dúbia interpretação, fazendo com que os colaboradores da empresa empreguem seus esforços de trabalho para a realização de objetivos muitas vezes divergentes.

Então é preciso, definir os produtos que a empresa trabalha e a partir daí, responder à seguinte pergunta:

i) Como o gestor define o negócio da organização até agora (o que o gestor enxerga como algo comum, o que está por trás destes produtos/serviços)?

O Quadro 8 mostra os tipos de clientes e os produtos fornecidos para estes.

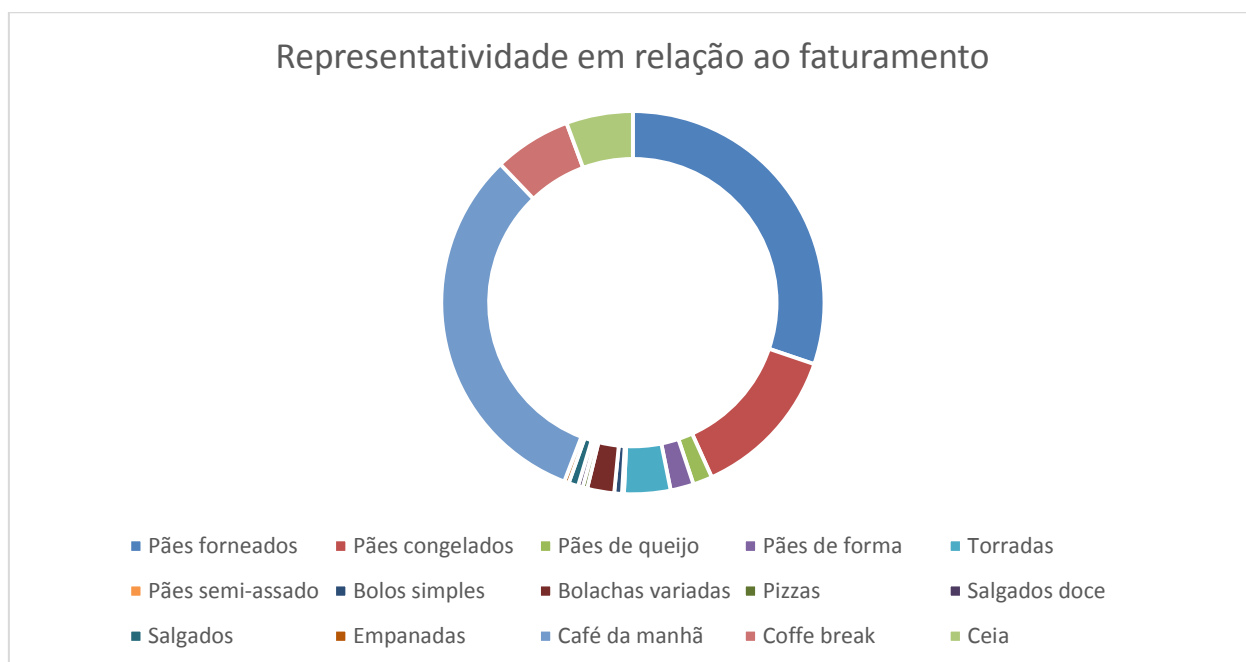
Quadro 8 - Participação de cada produto no faturamento

Produtos	Clientes	Representatividade no faturamento
Pães forneados	Mercadinhos; Mercados; Construtoras; Unidades produtivas; Restaurantes; Hotéis/Pousadas; Hospitais.	30,2%
Pães congelados	Mercadinhos; Mercados; Restaurantes; Hotéis/Pousadas; Embarcações.	13,0%
Pães de queijo	Mercadinhos; Mercados; Hotéis/Pousadas	1,6%
Pães de forma	Mercadinhos, Mercados, Hospitais; Hotéis/Pousadas	2,0%
Torradas	Mercadinhos; Mercados; Construtoras; Unidades produtivas; Restaurantes; Hotéis/Pousadas; Hospitais.	3,0%

Produtos	Clientes	Representatividade no faturamento
Pães semi-assado	Restaurantes	0,2%
Bolos simples	Mercadinhos; Mercados; Construtoras; Unidades produtivas; Restaurantes; Hotéis/Pousadas; Hospitais.	0,7%
Bolos variadas	Mercadinhos; Mercados; Hotéis/Pousadas; Instituições financeiras	2,3%
Pizzas	Mercadinhos; Mercados.	0,4%
Salgados doce	Mercadinhos; Mercados.	0,4%
Salgados	Mercadinhos; Mercados.	0,8%
Empanadas	Unidades produtivas; Restaurantes; Hotéis/Pousadas; Hospitais.	0,4%
Serviços	Clientes	Representatividade no faturamento
Café da manhã	Unidades produtivas; Hotéis/Pousadas; Instituições financeiras	32%
<i>Coffe break</i>	Unidades produtivas; Hotéis/Pousadas; Hospitais; Construtoras; Empresas diversas; Instituições financeiras	7%
Ceia	Unidades produtivas; Hotéis/Pousadas; Instituições financeiras	6%

Fonte: elaborado pelo autor

Abaixo, no Gráfico 01 pode-se observa a participação dos produtos no faturamento da empresa.

Gráfico 1: Representatividade do produto no faturamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no contexto apresentado, percebe-se que a empresa de estudo, através de sua unidade produtiva, elabora, distribui e comercializa produtos de panificação.

Por meio de uma visão míope, pode-se dizer que a empresa apresenta como negócio a produção/distribuição de produtos de padaria, confeitaria e pastelaria, agregando em alguns casos o serviço de entrega.

Entretanto, segundo Derek (1999), é comum que as empresas definam o negócio centrada no produto ou serviço, porém acaba por limitar a sua capacidade de enxergar oportunidades e ameaças a sua organização.

É fácil perceber então que todos os clientes apresentam um anseio em comum, necessitam de produtos panificados, porém não tem a possibilidade de produzi-los, recorrendo então aos serviços da organização.

Partindo do que foi explanado, define-se o negócio da organização como o fornecimento de soluções em alimentos de panificação que gerem valor para o cliente, seja este por aumentar a produtividade, satisfação e/ou por agregar valor.

Ainda, segundo os gestores, a empresa pretende para o futuro aumentar a sua participação na venda de produtos congelados e na venda dos produtos já prontos, os “Pães forneados”

4.1.2. PEST

No mundo corporativo, a tomada de decisões é feita baseada em dados e informações, ou seja, quanto mais souber das ameaças e oportunidades externas que podem afetar a competitividade do negócio, mais preparado estarão os gestores na tomada de decisões.

Sendo assim, o próximo passo para diagnosticar e analisar a gestão estratégica é realizar a análise PEST proposta por Fernandes & Berton (2005), onde se dividem os ambientes em político, econômico, social e tecnológico. Para cada um desses ambientes são atribuídas variáveis ambientais e em cada uma dessas variáveis são atribuídos pesos de 1 a 5 para as ameaças e para as oportunidades, onde 1 representa uma oportunidade/ameaça desprezível e 5 uma oportunidade/ameaça muito alta.

As atribuições dos pesos foram feitas pelo gestor da empresa, como pode ser visto no Apêndice 01.

Após as atribuições dos pesos é retirada uma média das oportunidades e das ameaças, através da equação $MÉDIA\ AMBIENTE = \frac{\sum PESOS}{n}$ onde n representa o número de variáveis pontuadas.

Assim, pode-se gerar um gráfico de radar para comparar os valores agregados de várias séries de dados, proporcionando então a apresentação de várias dimensões ao mesmo tempo, visualização comparativa e uniformização das unidades de medida.

Gráfico 2: Importância da oportunidade no ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Percebe-se que o Ambiente Econômico apresenta maior oportunidade dentre todos os outros. Isto deve-se a dois fatores, o primeiro está relacionado a baixa do preço do trigo no ano de 2015, 2016 e 2017 e o segundo refere-se ao aumento do consumo entre as classes mais pobres.

De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2016), os preços do trigo no mercado brasileiro iniciaram 2016 em alta, refletindo o maior interesse de moinhos e de indústria de ração e a baixa disponibilidade do produto. Entretanto este movimento foi interrompido a partir de agosto, diante de incentivos do governo, desvalorização do dólar, incentivos a importação e exportação do trigo e a qualidade da colheita.

Ainda, segundo a CEPEA, no agregado de 2015 e 2016, o preço do trigo no mercado de balcão caiu 14,4% no Rio Grande do Sul e 12,1% no Paraná, já no mercado de lotes houve baixa de 22,2% no Rio Grande do Sul e de 14,8% no Paraná.

Com isso, a empresa consegue reduzir seus custos de produção, já que segundo a ABIP (2016), cerca de 40% dos custos variáveis da Indústria de panificação e confeitaria referem-se à farinha.

Já no que toca o aumento do consumo entre a classe mais pobre, se deve ao fato de que, quanto menor a renda salarial maior é o consumo proporcional de pães, massas e biscoitos (IBGE, 2009).

Conforme pode ser visto na Figura 22.

Figura 22 - Estrutura de consumo per capita por classe

Rio de Janeiro

Estrutura do consumo *per capita* de alimentos por classe de renda (em %)

Produtos	Classes de renda familiar (em salários mínimos)									Total (média)
	Até 1,00	Entre 1,00 e 1,49	Entre 1,50 e 2,24	Entre 2,25 e 3,49	Entre 3,50 e 5,24	Entre 5,25 e 7,99	Entre 8,00 e 11,99	Entre 12,00 e 17,99	Mais de 18,00	
Produtos beneficiados	29,73	25,11	21,63	19,65	17,60	15,84	12,55	11,72	8,79	16,55
Produtos conservados	32,94	35,00	42,33	39,94	42,19	45,09	43,25	48,75	49,83	43,45
Produtos de maior grau de processamento	37,33	39,89	36,04	40,41	40,21	39,07	44,20	39,53	41,38	40,00
– pães, massas e biscoitos	18,42	16,26	12,57	15,34	13,12	12,35	11,41	10,26	11,59	12,87
– doces, geléias e produtos derivados do cacau	0,46	0,49	0,68	1,68	2,82	1,93	3,09	3,63	4,16	2,32
– legumes em conserva	0,05	0,27	0,28	0,47	0,69	0,37	0,32	0,97	0,55	0,51
– carnes preparadas	5,18	6,88	8,72	10,02	9,50	9,97	12,06	8,38	11,18	9,75
– pescado industrializado	...	0,27	0,51	0,79	0,73	1,35	1,66	1,67	0,93	1,06
– laticínios	3,43	5,28	5,67	5,01	7,63	8,11	10,39	10,31	8,38	7,64
– óleos e gorduras	9,79	10,44	7,61	7,10	5,72	4,99	5,27	4,31	4,59	5,85
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: IBGE – Orçamento familiar 2008 - 2009

Sendo assim, a diminuição do poder de compra entre as classes mais pobres, faz com que o consumo de panificados, principalmente pães massas e biscoitos aumentem, gerando então uma oportunidade para a organização.

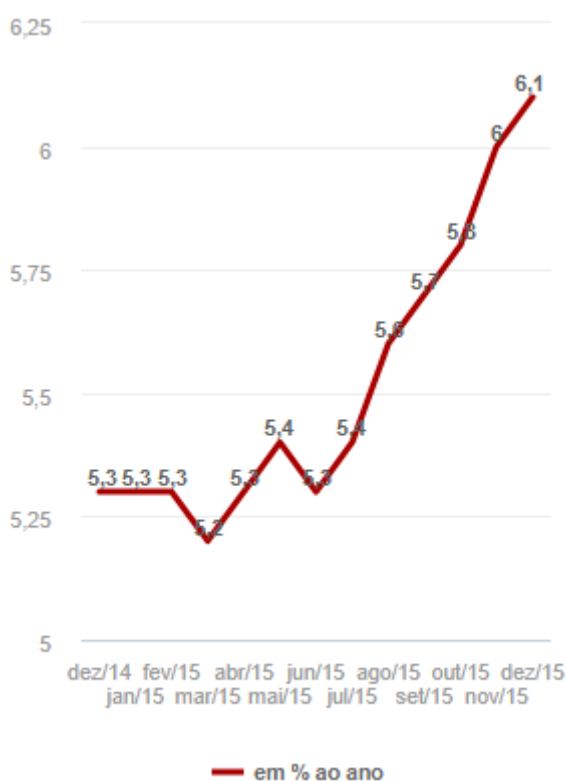
Gráfico 3: Importância da ameaça do ambiente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Identifica-se como ameaça o ambiente social e econômico. Para o ambiente econômico as variáveis relacionadas à restrição de crédito tanto de banco de fomento quanto de banco privado e o aumento da taxa de juros bancários impossibilitam a empresa de investir em maquinários, capital de giro e ampliação da estrutura física, deixando o seu crescimento mais lento. Segundo o Banco Central (2015) essa alta se deve ao fato de a inadimplência ter aumentado significativamente de 2014 até 2015, conforme pode ser visto na Figura 23.

Figura 23 - Taxa de inadimplência



Fonte: G1 – BC (2015)

Já para o ambiente Social, as variáveis relacionadas a preocupação com a estética e proibição do forno a lenha, são as variáveis que tornam este ambiente como uma ameaça.

Apesar da empresa alegar que usa apenas madeira de “rebique” (resto de madeiras gerados pela construção civil), existe um projeto do deputado Márcio

Macedo, do PT de Sergipe (PL 806/2011) que pretende proibir o uso deste tipo de combustão nas padarias e pizzarias.

De acordo com a ABIP (2015), existem no mercado opções mais eficientes do que o forno a lenha, entretanto o custo de substituição deste maquinário é muito elevado. Para se tornar viável este projeto, seria necessário trazer agências de fomento para que as pequenas empresas possam ter incentivos para substituir a lenha por uma energia alternativa.

4.1.3. Forças de Porter

De acordo com Porter (1986), a análise do ambiente é feita através das cinco forças competitivas que regem a concorrência e a rentabilidade de um setor.

Nesta pesquisa, foram investigadas as forças competitivas usando como base o formulário proposto por Fernandes & Berton (2005) (Apêndice 02).

O questionário atribui a cada uma das forças diversos fatores, a estes são atribuídas notas de 1 a 4, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Estas notas são atribuídas pelo gestor da empresa e geram uma média aritmética ($Média da Força = \frac{\sum Notas}{N^o de fatores}$) para cada uma das forças, tornando possível identificar a intensidade competitiva do setor.

A Tabela 01 mostra a média de cada uma das 5 forças competitivas.

Tabela 1 - Forças de Porter

FORÇAS	MÉDIA
Possibilidade de entrada de concorrentes	3,20
Rivalidade entre as empresas do ramo	3,17
Ameaça de produtos substitutos	2,75
Poder de negociação dos compradores	2,38
Poder de negociação dos fornecedores	3,00

Fonte: Autor (2017).

A partir do que foi exposto, pode-se fazer uma resenha das influências em cada uma das forças.

- (1) Possibilidade de entrada de concorrentes:

Apesar da dificuldade de empresas entrarem no negócio devido ao alto investimento inicial, quantidade de empresas existentes, altos custos no processo de implantação da estrutura, sendo necessário investimentos em máquinas, equipamentos e instalações, bem como a falta de *know-how* e altas exigências sanitárias, as empresas que já trabalham com a produção de produtos panificados (padarias de bairro) teriam custos relativamente baixos para entrarem no ramo, tornando assim a possibilidade de entrada de novos entrantes média

(2) Rivalidade entre as empresas do ramo

As empresas já estabelecidas no setor apresentam altos custos operacionais e para cobri-los sofrem pressão de vender o máximo possível. Para isso, muitas delas utilizam como estratégia a prática de baixos preços, criando assim uma acirrada disputa entre os concorrentes, tornando a rivalidade entre a empresa média.

(3) Ameaças de produtos substitutos

Os produtos panificados comumente consumidos no café da manhã apresentam vários substitutos, principalmente na região Nordeste, onde ocorre um grande consumo de raízes, cuscuz, tapioca, etc. Porém os produtos de panificação apresentam baixos custos de aquisição o que os tornam atrativos.

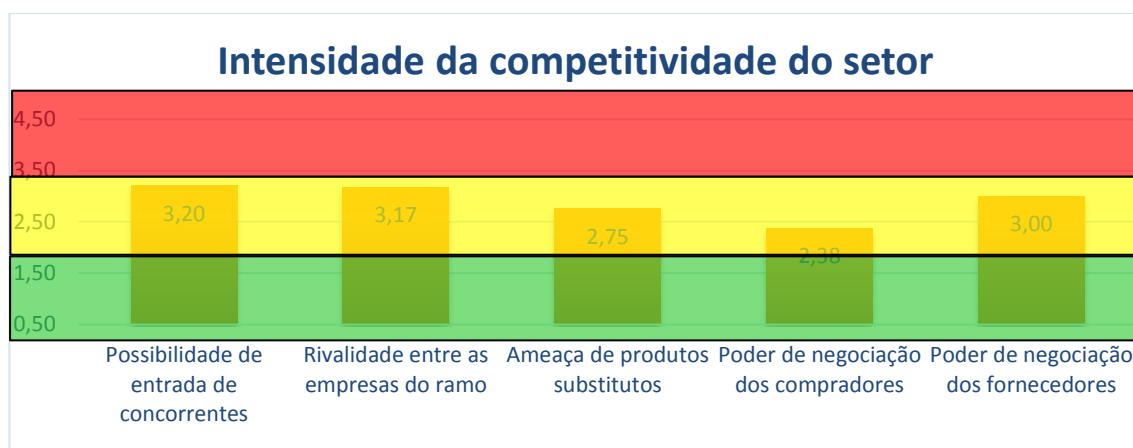
(4) Poder de negociação dos compradores

Devido ao fato dos clientes comprarem em grandes quantidades, os produtos serem em sua maioria padronizados e caso os compradores mudem de fornecedor não vão arcar com custos significativos, o poder de negociação possui uma intensidade média.

(5) Poder de negociação dos fornecedores

O principal insumo para as empresas deste segmento é a farinha de trigo, que por se tratar de uma *commoditie*, não há diferenciação dos produtos oferecidos entre os fornecedores. Porém, apenas três moinhos atendem à região Nordeste, caracterizando o pequeno número de fornecedores baixa competição entre as indústrias que suprem a atividade do setor, deste modo o poder de negociação dos fornecedores apresenta uma força média.

Para representar a intensidade competitiva do setor, Fernandes & Berton (2005) colocam a intensidade da competitividade em níveis, de 0 até 1,99 a intensidade é considerada baixa, de 2,00 até 3,49 média e acima de 3,50 alta. O Gráfico 04 representa o quão competitivo é o setor.

Gráfico 4: Intensidade da competitividade do setor

Fonte: Elaborado pelo Autor (Rosa = Alta; Amarela = Média; Verde = Baixa)

Com base no Gráfico 04 percebe-se que o setor apresenta uma competitividade de média para alta, sendo necessário que a organização tome medidas que lhe forneçam diferenciação competitiva.

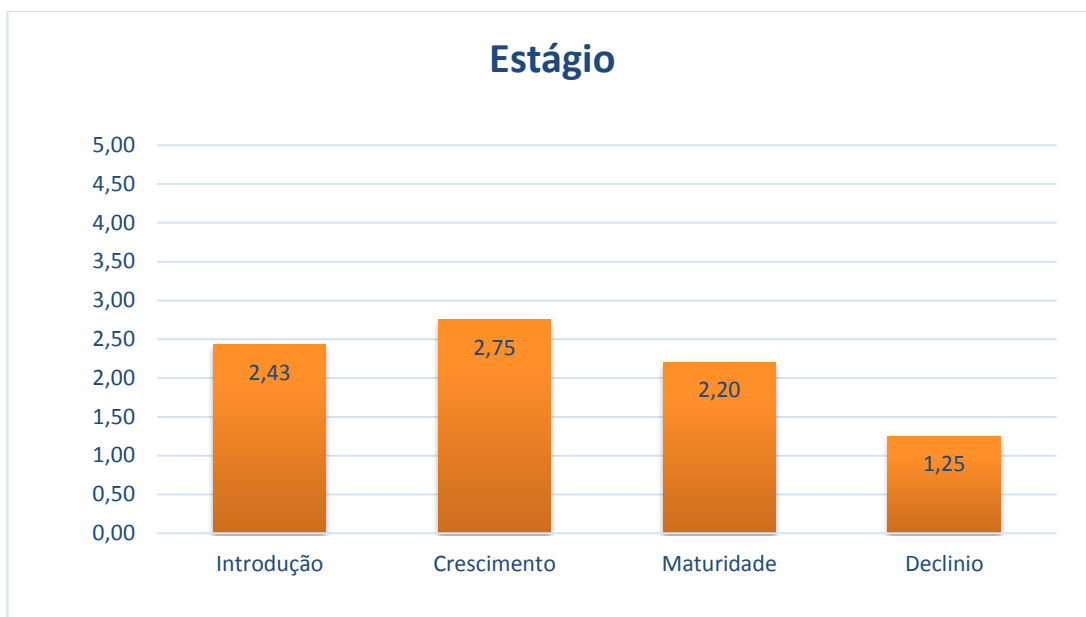
4.1.4. Ciclo de vida

A utilização do ciclo de vida do setor como instrumento de apoio ao processo de planejamento estratégico é especialmente útil para se identificar oportunidades e ameaças, ou seja, se o setor já está próximo à fase do declínio, cabendo a empresa desenvolver estratégias para reverter este panorama.

Para analisar o estágio do ciclo de vida do setor utilizou-se como base o modelo proposto por Fernande & Bertom (2005), que pode ser consultado no Apêndice 03

Este modelo atribui afirmações para cada um dos quatro estágios (Introdução; Crescimento; Maturidade e Declínio) e para estas afirmações são atribuídos pesos. Aqueles que apresentam maior média, representam o estágio que o setor se encontra.

O Gráfico 05 demonstra que o setor se encontra na fase de transição entre a Introdução e o Crescimento.

Gráfico 5:Estágio do ciclo de vida

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Nessa fase a taxa de adoção dos produtos/serviços pelos clientes é acelerada, aumentando-se as vendas e os lucros, na medida em que se ganha economia de escala. Surgem novos concorrentes, que lançam outros produtos para aproveitar as altas taxas de crescimento da demanda. Assim o mercado fica mais competitivo e exige maiores investimentos em *marketing* para sustentar os ganhos de participação no mercado.

Segundo Andrade (2010), é comum que as empresas intensifiquem a utilização das estratégias de liderança em custo/diversificação.

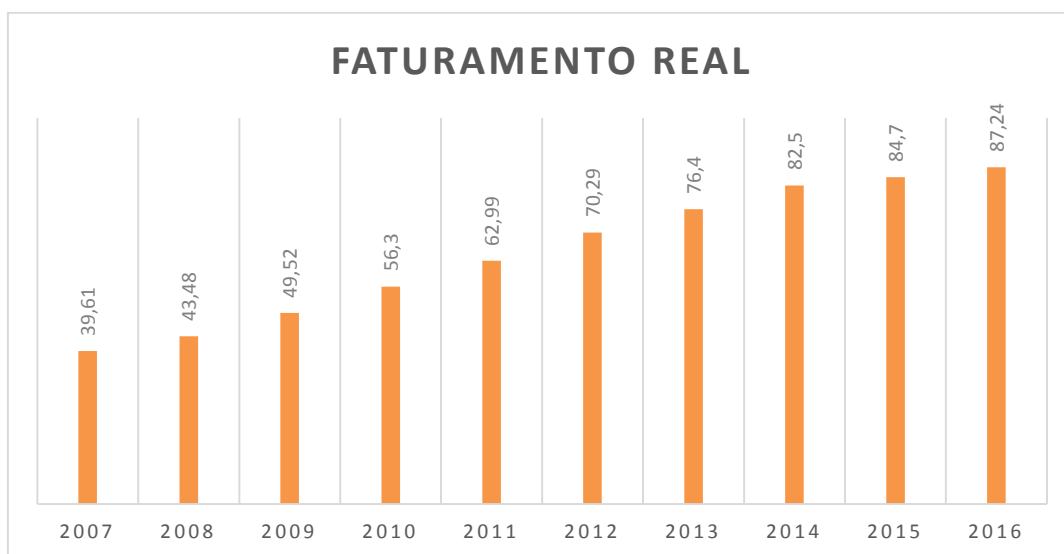
4.1.5. Tamanho do mercado

Geralmente as empresas tendem a olhar apenas para os seus dados internos ou para os seus concorrentes, entretanto esquecem que elas fazem parte de um mercado muito mais abrangente. A economia é cíclica e saber em que parte do ciclo de negócio o resto da economia se encontra indica as possibilidades de crescimento para a própria empresa, ou seja, indicadores macroeconômicos podem ajudar a modelar o crescimento da empresa.

Para esta etapa foram identificados o tamanho e o crescimento do mercado, para isso utilizaram-se dados da ABIP (2016) referente ao crescimento em bilhões (R\$) e o PIB para taxa de referência do crescimento do mercado.

Inicialmente, coletaram-se os faturamentos totais do mercado no período de 2007 até 2016.

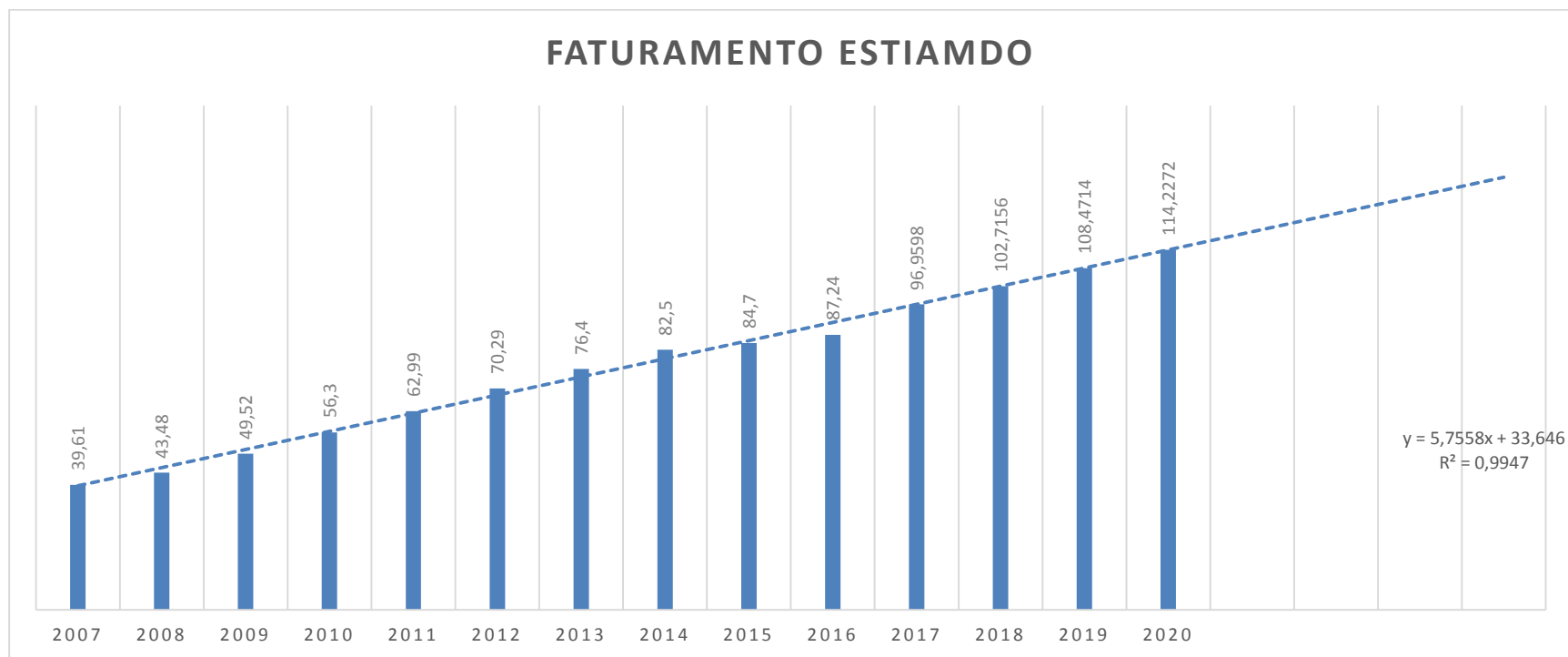
Gráfico 6:Faturamento em bilhões do setor



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em seguida calculou-se uma linha de tendência para estimar os anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

O Gráfico a seguir representa essa estimativa (projeção).

Gráfico 7: Faturamento estimado do setor

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

8

⁸ A equação presente no gráfico e o R^2 representa respectivamente, a equação da reta de tendência e o coeficiente de determinação. Quanto mais alto for a % do R^2 , mais explicativo é o modelo, ou seja, melhor ele se ajusta à amostra.

Se dividir o faturamento do mercado (R\$) do ano atual pelo faturamento do mercado (R\$) do ano anterior e se subtrair 1, encontra-se a taxa de crescimento.

$$Taxa\ de\ crescimento\ \% = \left(\frac{Mercado\ (R\$)\ Atual}{Mercado\ (R\$)\ Anterior} \right) - 1$$

A partir disso, calcula-se a taxa média, através da soma de todos as taxas de todos os anos dividida pela quantidade de períodos.

$$Taxa\ de\ crescimento\ médio\ \% = \frac{\sum Taxas\ de\ crescimento}{N^o\ períodos}$$

Com essa taxa em mãos pode-se calcular a atratividade do mercado através da divisão da taxa média pela previsão do (Produto Interno Bruto) PIB médio para os quatro anos.

$$Atratividade = \frac{Taxa\ de\ crescimento\ médio\ \%}{PIB}$$

Caso o valor seja menor ou igual a 1, teremos um crescimento pouco atrativo, se for maior que 1 e menor que 2, teremos um mercado com crescimento atrativo e por último, caso seja acima de 2 teremos um mercado muito atrativo.

A Tabela 02 representa esses cálculos.

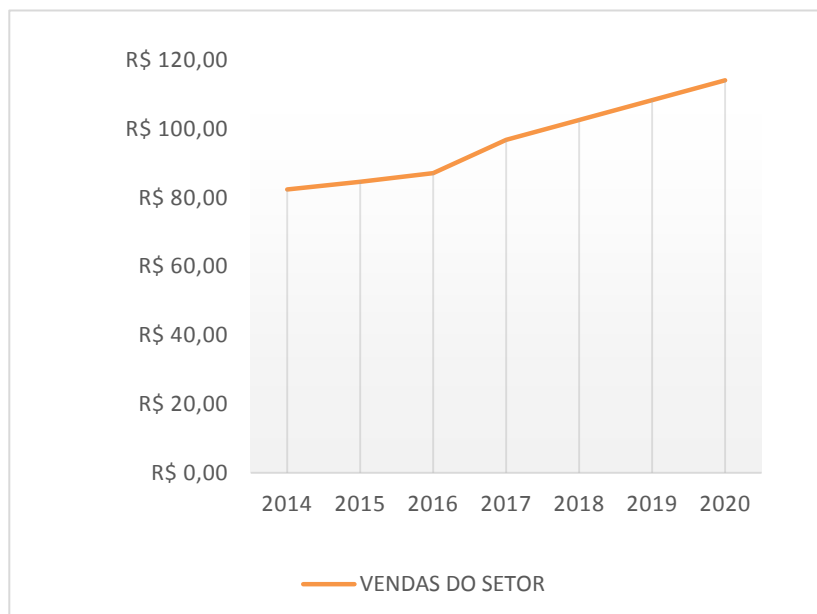
Tabela 2 - Crescimento e atratividade do mercado

ANO	MERCADO (R\$)	TAXA DE CRESCIMENTO (%)
2014	R\$ 82,50	8,02%
2015	R\$ 84,70	2,67%
2016	R\$ 87,24	3,00%
2017	R\$ 96,95	11,13%
2018	R\$ 102,71	5,94%
2019	R\$ 108,47	5,61%
2020	R\$ 114,22	5,30%
TAXA MÉDIA		7,00%
ATRATIVIDADE		2,70

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com os dados da Tabela 02 pode-se plotar um gráfico representando as vendas do setor.

Gráfico 8: Tendência de crescimento do setor



Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Com base no Gráfico 08, percebe-se que o setor a apresenta um constante crescimento, tornando-se um mercado atrativo. Vale ressaltar que o único indicador utilizado foi o PIB médio, outros indicadores podem demonstrar uma não atratividade, por exemplo em alguns anos o setor apresentou um crescimento abaixo da inflação.

4.1.6. Fatores de sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) quando bem executados garantem o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa, permitindo que esta atinja seus objetivos. Estes devem e precisam ser encontrados através de um estudo aprofundado dos concorrentes e dos anseios dos clientes (ANDRADE, 2010).

Sendo assim, FCS são pontos importantes que, quando bem estruturados e identificados, garantem o crescimento de uma organização e seu negócio

Através do formulário executado com o gestor da empresa, análise dos vídeos institucionais dos concorrentes, declarações das empresas do setor e pesquisas realizadas nas entidades setoriais, foram estabelecidos como FCS os seguintes itens.

- 1) Higiene das instalações

- 2) Capacitação dos funcionários
- 3) Custos baixos
- 4) Qualidade dos produtos
- 5) Diversificação dos produtos
- 6) Padronização dos produtos
- 7) Gestão de compras
- 8) Logística de entrega
- 9) Motivação dos funcionários
- 10) Vendas

Após identificados os fatores chaves de sucesso, realizou-se a comparação da empresa motivo de estudo com os seus principais concorrentes, atribuindo notas de 1 a 5, onde 5 representa um fator forte da empresa e 1 representa um fator fraco. Teve-se o cuidado de colocar concorrentes que possuem níveis distintos de excelência.

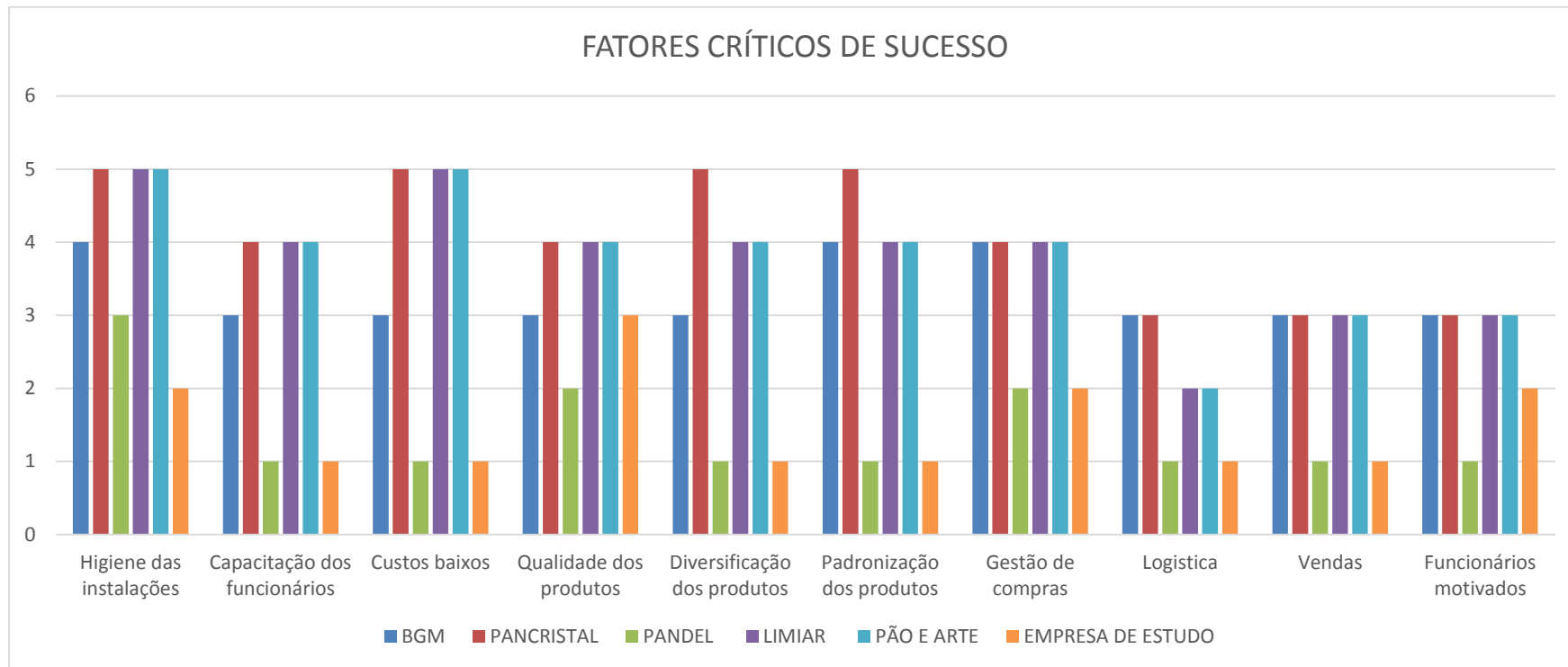
A Tabela 03 mostra esta comparação.

Tabela 3 Comparação dos FCS entre os concorrentes

Fatores Empresas	Higiene das instalações	Capacitação dos funcionários	Custos baixos	Qualidade dos produtos	Diversificação dos produtos	Padronização dos produtos	Gestão de compras	Logística	Vendas	Funcionários motivados
BGM	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
PANCRISTAL	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3
PANDEL	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1
LIMIAR	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3
PÃO E ARTE	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3
EMPRESA DE ESTUDO	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com isso, torna-se possível criar um gráfico comparativo entre a empresa de estudo e os demais concorrentes.

Gráfico 9: Comparação dos FCS entre os concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Percebe-se pelo gráfico que a empresa apresenta um desempenho inferior aos concorrentes líderes de mercado (PanCristal, Limiar e Pão e Arte).

Assim, a empresa deve escolher os FCS que forneçam oportunidades de destaque e a partir de então, desenvolver competências buscando se aproximar/ultrapassar os concorrentes.

4.1.7. Competências

As competências combinam conhecimento e habilidades, representando tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessárias para a realização de ações produtivas (BORGES e THOMAS, 1994).

As competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagens competitivas, para isso é necessário que esta seja valiosa (gere valor para o cliente), sustentável (difícil de imitar) e versátil (possa ser aplicada em outros produtos, localidades, etc.) (BARNEY, 1991).

Sendo assim, o gestor escolheu dentre os fatores chaves de sucesso aqueles que a empresa pretende se destacar, avaliando se as competências são valiosas, sustentáveis e versáteis.

Tabela 4 - Valor, sustentabilidade e versatilidade das competências

Competência	Valiosa?	Sustentável?	Versátil?	Média
HIGIENE DAS INSTALAÇÕES	2	3	5	3,33
CUSTOS BAIXOS	5	5	4	4,67
VENDAS	5	4	4	4,33
PADRONIZAÇÃO DOS PRODUTOS	3	2	5	3,33

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Onde 1 representa um valor, sustentabilidade ou versatilidade muito baixa e 5 muito alta.

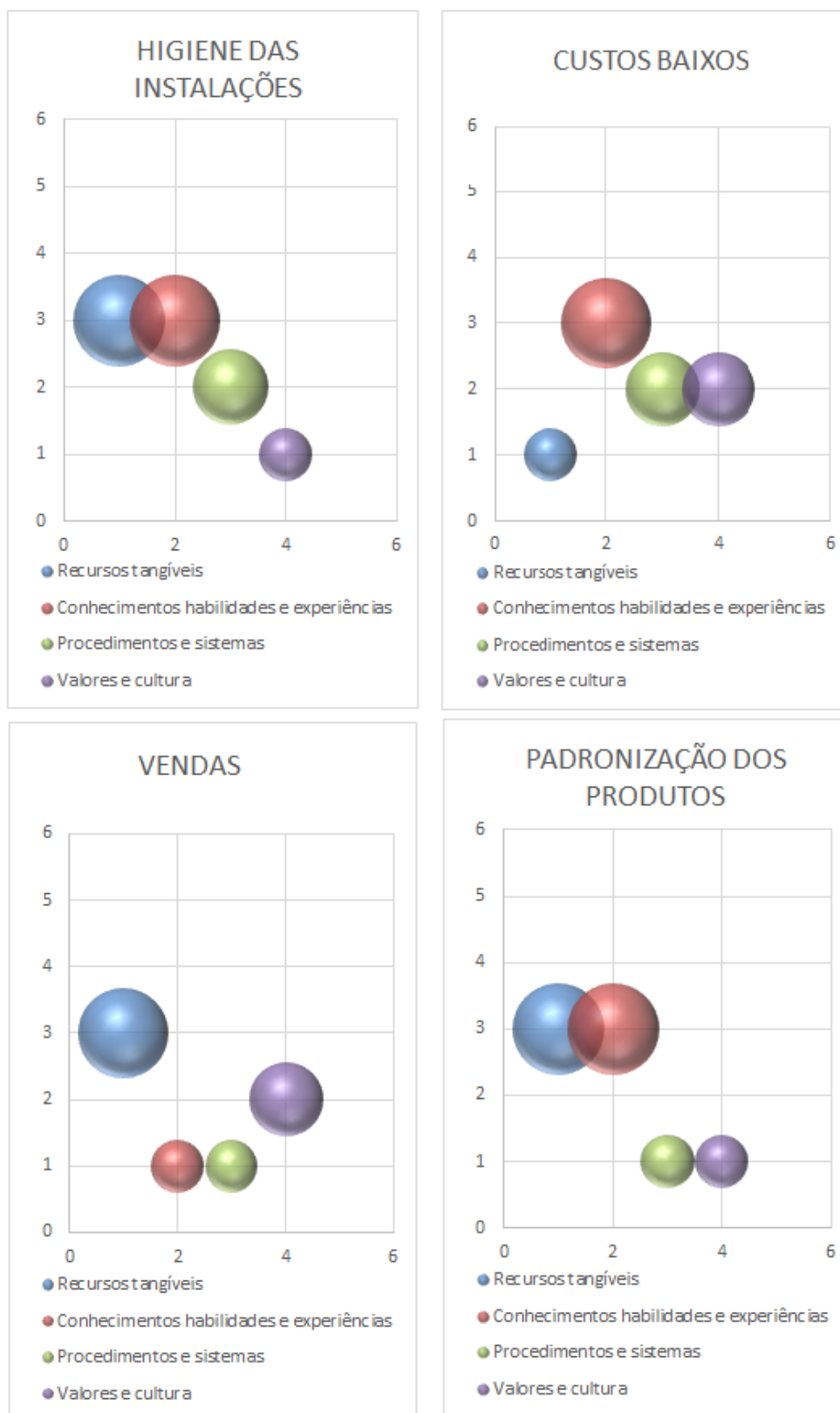
Em seguida foi avaliado qual era a situação de cada recurso na empresa, atribuindo notas de 1 a 5, sendo 1 uma situação fraca, ou seja, a empresa não possui recursos suficientes e 5 para uma situação excelente, onde a empresa possui o recurso numa medida que traz forte diferencial competitivo.

Tabela 5 - Situação dos recursos na empresa

TIPO DE RECURSOS	HIGIENE DAS INSTALAÇÕES	CUSTOS BAIXOS	VENDAS	PADRONIZAÇÃO DOS PRODUTOS
Recursos tangíveis	3	1	3	3
Conhecimentos habilidades e experiências	3	3	1	3
Procedimentos e sistemas	2	2	1	1
Valores e cultura	1	2	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com os valores da Tabela 05 torna-se possível plotar um gráfico de dispersão e identificar os recursos que apresentaram “notas baixas” para posteriormente criar planos de melhoria para que as competências se tornem uma vantagem competitiva para a organização.

Gráfico 10: Gráfico de dispersão para as competências

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Os recursos que apresentaram notas baixas, devem ser considerados de forma direta ou indireta nos objetivos estratégicos.

4.1.8. Estratégias genéricas

Para que a organização possa vir a se articular rumo aos objetivos pretendidos, é necessário que esta considere tanto as oportunidades e as ameaças ambientais, como os seus pontos fracos e internos. Desse modo, dependendo do contexto externo e interno encontrado, a empresa deverá adotar um posicionamento estratégico com a finalidade de orientar a futura definição dos objetivos e das estratégias de ação necessárias (ANDRADE, 2010).

Sendo assim, foram realizadas perguntas referentes a cada tipo de estratégia (Liderança em custo, Diferenciação e Enfoque) e para cada pergunta foram atribuídos pesos, para no final gerar uma média relativa a cada estratégia (Apêndice 04)

A empresa apresentou as seguintes médias.

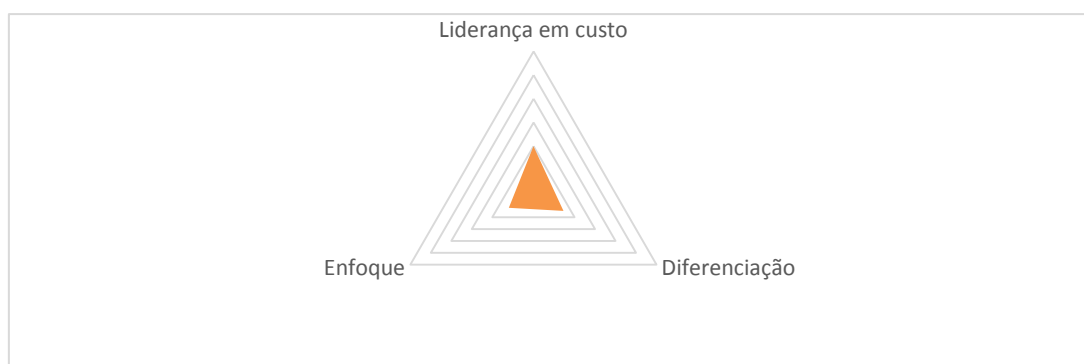
Tabela 6 - Média das estratégias genéricas da organização

Estratégias genéricas		Média
Liderança em custo	2,00	
Diferenciação	1,46	
Enfoque	1,20	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com os valores da Tabela 06, pode-se plotar um gráfico de radar e identificar para qual estratégia a empresa está convergindo.

Gráfico 11: Tipo de estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Pelo Gráfico 11, a empresa apresenta uma estratégia de liderança em custo, o que não é de se estranhar, pois o setor que a empresa atua possui características de produção em escala, com produtos padronizados e organizações com custos fixos elevados. Porém todas as estratégias apresentaram médias abaixo de 3 indicando que ela não apresenta foco estratégico bem definido. Torna-se necessário então criar objetivos que direcionem a empresa para uma estratégia específica.

4.1.9. Áreas funcionais

Está análise trata de diagnosticar as principais funções da empresa, tais como *Marketing*, *Operação/Produção*, *Recursos Humanos*, e *Finanças*, com a finalidade de identificar os principais pontos fortes e pontos fracos ao desempenho desta.

Com base no roteiro exposto no referencial teórico, foi elaborado um formulário de avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa comparado aos concorrentes.

Neste questionário foram atribuídos pesos de 1 a 5, onde 1 representa um ponto muito fraco e 5 um ponto muito forte. Em cada área foi realizado uma média aritmética para identificar se a área é uma fortaleza ou uma fraqueza da organização, caso a empresa apresente média abaixo de 3 nas áreas, deve-se identificar como fraqueza para a organização na matriz SWOT.

Tabela 7 - Comparação das áreas da empresa com os concorrentes

ÁREAS	EMPRESA DE ESTUDO	BGM	PANCRISTAL	PANDEL	LIMIAR	PÃO E ARTE
Marketing	2,00	2,62	4,08	2,15	3,85	3,85
Recursos Humanos	2,50	3,79	3,85	2,00	4,08	2,86
Operações	2,42	4,08	3,92	2,75	3,83	4,00
Finanças	2,69	2,62	4,08	2,77	3,85	3,85

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Com isso, percebe-se que a empresa de estudo apresenta suas áreas funcionais como pontos fracos da organização. Estas áreas devem ser destrinchadas na análise SWOT e deve também realizar planos de ação para alavancar a média delas.

Novamente, ao compará-la com as empresas líderes de mercado, apresenta uma competitividade interna baixa.

4.1.10. Análise SWOT

Antes que a organização possa planejar suas ações necessárias para lograr seus objetivos, necessita-se verificar se ela dispõe das condições necessárias para isto, ou seja, a empresa só deve formular/implementar estratégias que seja capaz de sustentar.

Desta maneira, a análise SWOT aborda os fatores internos e externos à organização.

Para identificar os pontos fortes e fracos da empresa, utilizaram-se como base os diagnósticos realizados nos FCS, competências, estratégias genéricas e áreas funcionais.

Já na análise dos fatores externos, foram identificadas as oportunidades e ameaças que possibilitam o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças e tirar o máximo de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Para a análise das oportunidades e ameaças foi utilizado a análise PEST, as 5 Forças de Porter e o tamanho/ciclo de vida do mercado.

A Figura 24 representa a matriz SWOT.

Figura 24 - Análise SWOT

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
	Aumento do consumo de produtos de panificação e confeitaria na classe mais pobre	Facilidade do surgimento de novos concorrentes
	Produto que gera atratividade para os clientes	Empresas estabelecidas com grande poder de negociação, compra e produção
	Setor em crescimento	Poucas opções de fornecedores na região nordeste
	Crescimento atrativo	Briga de preços
	Classe c/d/e representa a maior porcentagem do consumo em valor	Setor com um índice de competitividade médio
	Região nordeste com maior crescimento e relevância	
	O produto representa pouco custo para os clientes	
	Cultura do consumo do pão	
Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
	Preços competitivos	Baixa participação de mercado
	Personalização de alguns produtos	Baixo entendimento do mercado
	Custo operacional baixo	Ausência de um SI que integre as áreas funcionais
	Prazo logo para clientes	Falta de indicadores de desempenho
	Boa lucratividade	Apresenta baixa participação de mercado
	Bom clima organizacional	Baixo mix de produtos
	Localização física	Força de venda pouco produtiva
		Mão de obra pouco capacitada
		Inexistência de uma política de seleção/recrutamento
		Baixo nível de automação
		Baixa produtividade dos colaboradores (venda, produção, etc)
		Gestão de compras fraca
		Baixo controle em custos
		Setor de cobranças fraco
		Baixa capacidade de investimento
		Pouco know-how nos produtos congelados
		Falta de foco gerencial

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

4.2. Formulação estratégica

4.2.1. Missão

Baseando-se nos conceitos já abordados no referencial teórico, a missão da empresa deve envolver o motivo pela qual ela existe não se baseando somente nos seus produtos e serviços.

A partir das análises anteriores a missão da empresa foi definida com a resposta das seguintes perguntas.

1. O que será feito?

Entrega de produtos de panificação prontos ou congelados para as empresas, agregando serviço a eles caso seja necessário.

2. Porque será feito?

Para oferecer uma maior variedade de produtos, a um baixo custo, de forma a atender aos requisitos de qualidade e satisfação do cliente, além de tornar as empresas terceirizadas mais atrativas ao olho do cliente.

3. Onde será feito?

Será feito em um ambiente limpo e que atenda as normas federais da vigilância sanitária.

Sendo assim, foi definido a missão empresa:

- Missão?

“Fornecer produtos de panificação, de qualidade e variedade, com alto valor agregado, produzidos e vendidos em ambiente limpo, satisfazendo os consumidores e parceiros”.

4.2.2. Visão

A visão se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo pela organização, se caracterizando como uma meta ambiciosa, servindo como guia para as definições dos objetivos gerais e funcionais. Neste sentido, pode-se definir a missão da empresa como.

Conquistar 2,5% do consumo de panificação e confeitaria em João Pessoa e Cabedelo, mantendo lucro líquido de 20% sobre a receita até 2023.

4.2.3. Objetivos estratégicos gerais e funcionais

Os objetivos de maneira muito simples, podem ser definidos como uma situação desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços. Entretanto, quando se tratam de organizações, é necessário considerar que estas geralmente possuem objetivos múltiplos, os quais são determinados como respostas tanto às forças internas como às forças externas.

Deste modo, a partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, da análise interna e externa, bem como a identificação das competências que a organização almeja, pode-se especificar o que a organização pretende realizar em termos mais concretos.

Contudo, vale ressaltar que ainda que definido todos os parâmetros o planejamento estratégico é um processo dinâmico exigindo revisões de cada uma de suas etapas mesmo que concluídas devem ser analisadas e revisadas.

Sendo assim, o Quadro 09 representa os objetivos gerais e as estratégias gerais, bem como seus indicadores.

Quadro 9 - Objetivos e estratégias gerais

VISÃO: Ser líder de distribuição de produtos de panificação e confeitaria em João Pessoa e Cabedelo			
OBJETIVO GERAL: CONQUISTAR 2,5% DO CONSUMO DE PÃO EM JOÃO PESSOA E CABEDELLO, MANTENDO LUCRO LÍQUIDO DE 20% SOBRE A RECEITA ATÉ 2023			
Indicador do objetivo geral:	Índice de efetividade		
ESTRATÉGIA GERAL 1	ESTRATÉGIA GERAL 2	ESTRATÉGIA GERAL 3	ESTRATÉGIA GERAL 4
Consolidar-se como líder deste segmento na região de Cabedelo	Aumentar o número de clientes do tipo restaurantes industriais	Obter lucro líquido de 20% sobre a receita	Atrair e manter os melhores talentos profissionais do mercado
INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
<i>Market share</i>	Taxa de sucesso em vendas	Rentabilidade Margem operacional Índice de ativos Lucro	Índice de <i>Turn Over</i> Índice de retenção de talentos

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Considera-se importante destacar que os objetivos e estratégias gerais são definidos de uma forma muito genérica, constituindo amplas declarações a respeito das situações futuras desejadas pela empresa, o que implica a necessidade de sua tradução em metas mais específicas. Assim, ao longo dos diferentes níveis hierárquicos da organização, os objetivos e estratégias gerais deverão ser traduzidos em objetivos e estratégias específicas, ou seja, em ações específicas para a sua consecução. O Quadro 10, representa tal transformação.

Quadro 10 - Objetivos e estratégias funcionais

Objetivo geral	CONQUISTAR 2,5% DO CONSUMO DE PÃO EM JOÃO PESSOA E CABEDELLO, MANTENDO LUCRO LÍQUIDO DE 20% SOBRE A RECEITA ATÉ 2023		
Estratégia geral 1	Consolidar-se como líder deste segmento na região de Cabedelo		
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Finanças	Viabilizar a abertura de unidades próprias	Fazer um plano de negocio	VLP
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Marketing	Posicionar a marca	Monitorar os produtos mais consumidos	% do produto no faturamento
		Monitorar o índice de satisfação	NPS
		Monitorar o consumo médio	Ticket médio por cliente
		Ações de branding	Brand equity
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
RH	Aumentar as vendas	Realizar treinamento para os vendedores	Gasto médio com T&D
		Monitorar a efetividade dos vendedores	Vendas efetivas
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Operação e produção	Aumentar a qualidade e sanidade alimentar	Implantar a RDC 216 em sua completa estrutura	SCORE RDC 70%+
		Reduzir índice de devolução de produtos	% Devoluções
Objetivo geral	CONQUISTAR 2,5% DO CONSUMO DE PÃO EM JOÃO PESSOA E CABEDELLO, MANTENDO LUCRO LÍQUIDO DE 20% SOBRE A RECEITA ATÉ 2023		
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Finanças	Viabilizar a utilização de produtos congelados	Viabilizar o retorno na oferta de maquinário para consignaço	ROI
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Marketing	Gerar oportunidade de vendas	Identificar qual é o gasto médio por cliente	Ticket médio
		Realizar ações de branding	Brand equity
		Captar cliente	CAC (custo de aquisição por cliente)
		Identificar o ciclo de venda	Ciclo de venda

Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
RH	Capacitar vendedores	Treinar os vendedores	Avaliação de aprendizagem
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Operação e produção	Melhorar a logística de entrega	Entregar produtos nas especificações estabelecidas	Pedidos perfeitos
			CFUE (custo de não conformidade)
			Tempo de ciclo do pedido (OCT)
Objetivo geral	CONQUISTAR 2,5% DO CONSUMO DE PÃO EM JOÃO PESSOA E CABEDELLO, MANTENDO LUCRO LÍQUIDO DE 20% SOBRE A RECEITA ATÉ 2023		
Estratégia geral	Obter lucro líquido de 20% sobre a receita		
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Finanças	Reduzir custos	Trocar os maquinários ineficientes	ROI
		Melhorar a gestão de compras	<i>Saving</i>
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Marketing	Reduzir custos de <i>marketing</i>	Investir em marketing digital	ROI
		Utilizar <i>co-marketing</i>	<i>Saving</i>
		Automatizar a força de vendas	ROI
		Tornar a prospecção mais flexível	<i>Saving</i>
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
RH	Reduzir custos de <i>turn over</i>	Aumentar a satisfação dos funcionários	Índice de reclamações trabalhistas
		Capacitar a mão de obra	Gasto médio com T&D
		Melhorar a assertividade de contratação	<i>Turn over</i>
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Operação e produção	Aumentar a eficiência da produção	Alinhar o estoque a produção	Lead time
		Redefinir o layout	Índice de tempo ocioso a produção
		Padronizar os processos	% do valor estimado
Objetivo geral	CONQUISTAR 2,5% DO CONSUMO DE PÃO EM JOÃO PESSOA E CABEDELLO, MANTENDO LUCRO LÍQUIDO DE 20% SOBRE A RECEITA ATÉ 2023		
Estratégia geral	Atrair e manter os melhores talentos profissionais do mercado		
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador

Finanças	Iniciar um programa de participação nos resultados	Verificar a viabilidade	Viabilidade
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Marketing	Realizar uma política de <i>branding</i> para auxiliar no recrutamento	Criar um vídeo institucional	<i>views</i>
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
RH	Atrair mais funcionários para a empresa	Campanhas nas escolas técnicas e universidades	Índice de retenção de talentos
		Definir plano de carreira	
Área Funcional	Objetivo funcional	Estratégia funcional	Indicador
Operação e produção	Melhorar o ambiente de trabalho	Desenvolver e implantar um projeto de melhoria do ambiente de trabalho	% de Absenteísmo

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Vale ressaltar que por ser uma empresa de pequeno porte, onde possui um ambiente que ao mesmo tempo é simples e dinâmico e por ter atividades que giram em torno de um diretor geral, foi estabelecido um horizonte de tempo de um ano com revisões semestrais para as estratégias gerais, isso faz com que os objetivos sejam rapidamente revisados e adaptados para a realidade da empresa.

4.3. Implantação da gestão estratégica

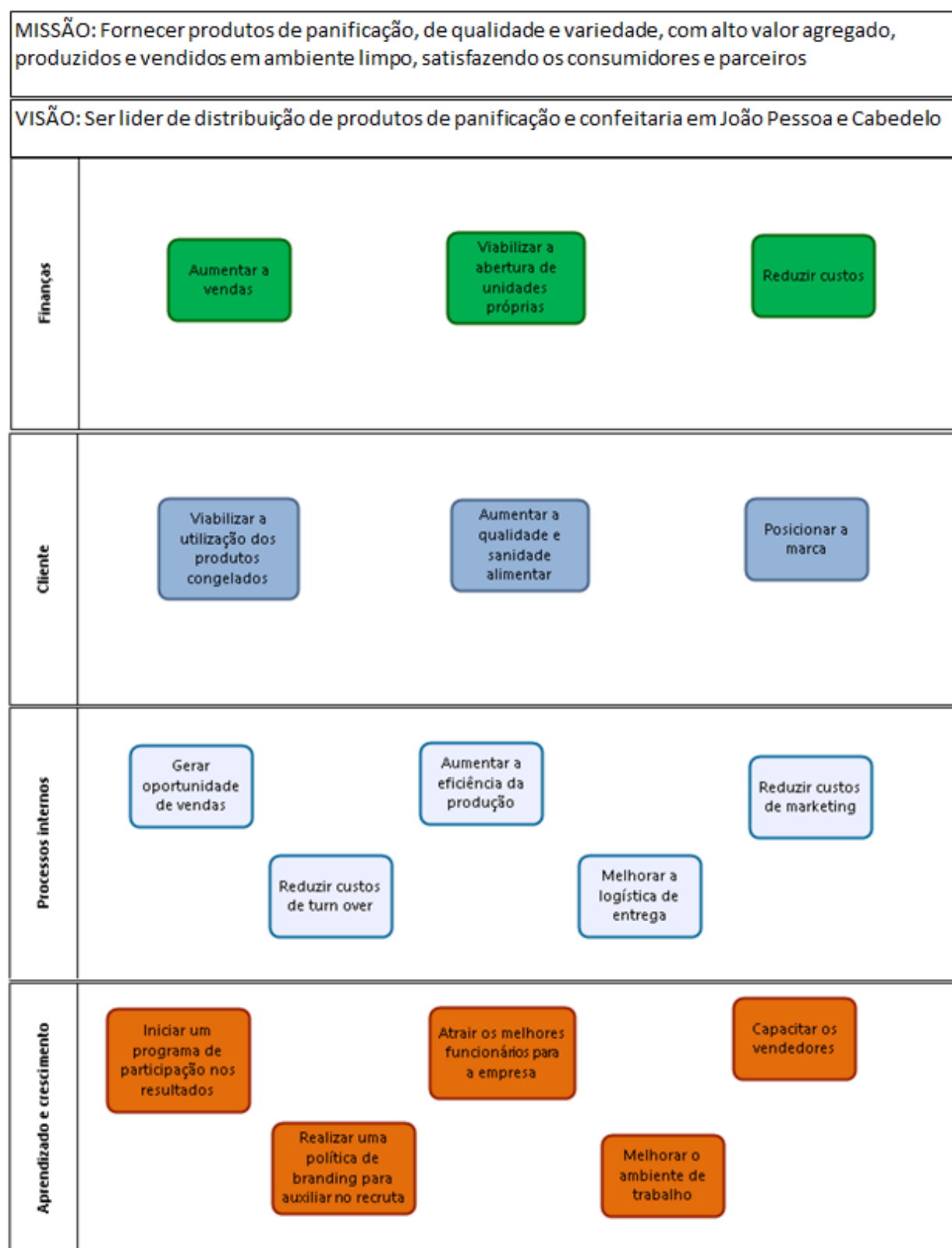
Com o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa estará adotando um novo estilo de gestão, podendo vir a possibilitar a criação de um futuro alternativo desejado.

Contudo, para que esse processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece em longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados.

4.3.1. BSC

O BSC pode ser uma ferramenta adequada para avaliar e controlar a execução dos objetivos e estratégias traçadas para a empresa, tornando a empresa mais flexível e transparente.

A partir deste contexto, percebe-se que o modelo é um instrumento que expõe as estratégias organizacionais através de um mapa alinhado aos objetivos e medidas de desempenho. Dessa maneira, este mapa é organizado, conforme quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A Figura 25 representa o mapa estratégico proposto para a organização.

Figura 25 - Mapa estratégico da organização

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

A Figura 25 possibilita a utilização da ferramenta BSC. O Quadro 11 procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, bem como os responsáveis por gerar estes relatórios.

Quadro 11 - BSC Perspectiva finanças

FINANÇAS					
Objetivo	Estratégia	Indicador	Descrição	Fórmula	Responsável
Aumentar as vendas	Monitorar a efetividade dos vendedores	Vendas efetivas	Verificar se as propostas encaminhadas estão sendo transformadas em vendas	$VE = \frac{CLIENTES}{CLIENTINVESTIMENTOS} \times 100$	Gerente de vendas
	Realizar treinamento para os vendedores	Gasto médio com T&D	Quanto se gasta efetivamente com treinamento e desenvolvimento dos vendedores	$VE = \frac{GASTO COM T\&D}{N^o DE VENDEDORES}$	Gerente de RH
Viabilizar a abertura de unidades próprias	Fazer plano de negócio	VPL	Verificar o valor presente líquido deste projeto	$VPL = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC}{(1+i)^n}$	Diretor
Reduzir Custos	Trocar maquinários ineficientes	ROI	Calcular o retorno sobre o investimento com a troca do maquinário	$ROI = \left(\frac{Receita - Custo}{Custo} \right) \times 100$	Diretor
	Melhorar a gestão de compras	<i>Saving</i>	Quanto este setor consegue economizar efetuando compras mais conscientes	$Saving = \frac{Valor da compra}{Valor previsto} \times 100$	Gerente de compras

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Quadro 12 - BSC perspectiva cliente

CLIENTES					
Objetivo	Estratégia	Indicador	Descrição	Fórmula	Responsável
Viabilizar a utilização dos produtos congelados	Viabilizar o retorno na oferta de maquinário para consignação	ROI	Verificar até quanto se torna viável oferecer equipamentos para consignação	$ROI = \left(\frac{\text{Ganho obtido} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}} \right) \times 100$	Gerente de vendas
	Implantar a RDC 216 em sua completa estrutura	SCORE RDC	Quanto maior a % do SCORE RDC mais a empresa utiliza boas práticas de produção alimentar	$SCORE = \frac{\text{PONTOS FEITO PELA EMPRESA}}{\text{PONTOS TOTAL DA RDC}}$	Gerente de produção
Aumentar a qualidade e sanidade alimentar	Reduzir o índice de devolução de produtos	% Devoluções	Diminuir os produtos devolvidos por erro na nota, envio de pedidos que não foram solicitados, etc.	$ID = \frac{\text{Nº de produtos devolvidas}}{\text{Nº de produtos vendidos}}$	Gerente de produção
Posicionar a marca	Monitorar os produtos mais consumidos	% do produto no faturamento	Verificar quais produtos apresentam maior consumo	$\%P = \left(\frac{\text{RECEITA DO PRODUTO}}{\text{FATURAMENTO}} \right) \times 100$	Diretor
	Monitorar o índice de satisfação	NPS	A satisfação dos clientes com os serviços/produtos prestados pela empresa	$NPS = \% \text{PROMOTORES} - \% \text{DETRATORES}$	Diretor
	Monitorar o consumo médio	Ticket médio por cliente	O consumo médio de cada cliente	$TM = \frac{\text{SOMA DAS VENDAS}}{\text{Nº DE CLIENTES}}$	Gerente de vendas
	Realizar ações de branding	Brand equity	As ações de <i>brand</i> estão associadas a gestão de uma marca, como ela deve-se posicionar, com quem ela deve se comunicar	$BE = \% \text{PARTICIPAÇÃO DE MERCADO} \times \text{PREÇO RELATIVO} \times \text{ÍNDICE DE LEALDADE}$	Diretor

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 13 - BSC perspectiva processos internos

PROCESSOS INTERNOS					
Objetivo	Estratégia	Indicador	Descrição	Fórmula	Responsável
Gerar oportunidades de vendas	Realizar ações de branding para clientes tipo UAN	<i>Brand equity</i>	Diferente da anterior, o público a que se destina essa ação de branding é o de alimentação coletiva	A $BE = \%PARTICIPAÇÃO \text{ DE MERCADO } \times \text{ PREÇO RELATIVO } \times \text{ ÍNDICE DE LEALDADE}$	Diretor
	Captar cliente	CAC	A captação de clientes possibilita uma maior assertividade nas propostas	$CAC = \frac{INV \text{ TOTAL PARA CAPTAR CLIENTE}}{CLIENTES \text{ CONQUISTADOS}}$	Gerente de vendas
	Identificar o ciclo de venda	Ciclo de venda	Ciclo de venda representa o tempo necessário desde o primeiro contato com o vendedor até o fechamento da venda	$CV = DATA \text{ DO PRIMEIRO CONTATO } - DATA \text{ DA VENDA}$	Gerente de vendas
	Identificar qual é o gasto médio por cliente	<i>Ticket médio</i>	O valor médio gasto por cada cliente do tipo restaurante industrial	$TM = \frac{SOMA \text{ DAS VENDAS}}{N^o \text{ DE CLIENTES}}$	Gerente de vendas
Reduzir custos de trun over	Aumentar a satisfação dos funcionários	Índice de reclamações trabalhistas	Aumentar a satisfação dos funcionários é de extrema importância pois melhora a produtividade, diminui o risco de acidentes, etc.	$NPS = \%PROMOTORES - \%DETRATORES$	Gerente de RH
	Capacitar a mão de obra	Gasto médio com T&D	Mão de obra mais qualificada torna-se mais produtiva, gera inovação, etc.	$VE = \frac{GASTO \text{ COM T\&D}}{N^o \text{ DE COLABORADORES}}$	Gerente de RH
	Melhorar a assertividade de contratação	<i>Turn over</i>	Contratar os funcionários certos para as áreas certas reduzem os custos com demissão	$TO = \frac{1}{N^o \text{ DE FUNCIONÁRIOS}} \times \frac{(N^o \text{ DE ADMISSÕES} + N^o \text{ DE DESLIGAMENTOS})}{2}$	Gerente de RH
Aumentar a eficiência da produção	Alinhar o estoque a produção	<i>Lead time</i>	Com o estoque alinhado a produção, possibilita uma melhor gestão de compras	$LD = \frac{PRODUTO}{TAXA \text{ DE SAÍDA}}$	Gerente de produção

PROCESSOS INTERNOS					
Objetivo	Estratégia	Indicador	Descrição	Fórmula	Responsável
	Redefinir o layout	Eficiência	Com um layout apropriado, a empresa elimina tempos de transporte, aumenta a produtividade e elimina gargalos	$E = \sum \frac{T_i}{(NC)}$	Diretor
	Padronizar os processos	<i>Saving</i>	Processos padronizados garantem sempre as mesmas qualidades, além de facilitar o aprendizado de novos funcionários	$Saving = \frac{Valorgasto}{Valor\ previsto} \times 100$	Gerente de produção
Melhorar a logística de entrega	Melhorar a logística de entrega	Pedidos perfeitos	Melhorar a logística de entrega permite a redução nos erros de entrega, redução de custos, e aumento na satisfação do cliente	$PP = \frac{N^o\ DE\ PEDIDOS\ PERFEITOS}{TOTAL\ DE\ PEDIDOS\ EXPEDIDOS} \times 100$	Gerente de vendas
		CFUE		$CFUE = \frac{CUSTO\ ADD\ DE\ TRANSPORTE}{CUSTO\ TOTAL\ DO\ FRETE} \times 100$	
		OCT		OCT	
Reduzir custos de marketing	Tornar a prospecção mais flexível	<i>Saving</i>	Eliminar processos burocráticos nas forças de venda	$Saving = \frac{Valorgasto}{Valor\ previsto} \times 100$	Diretor
	Automatizar a força de vendas	ROI	Sincronizar o processo de vendas com a produção e o financeiro	$ROI = \left(\frac{Ganho\ obtido - Investimento}{Investimento} \right) \times 100$	Diretor
	Utilizar <i>co-marketing</i>	<i>Saving</i>	Efetuar campanhas compartilhadas com outros fornecedores, permitindo assim a redução de custos com propaganda	$Saving = \frac{Valorgasto}{Valor\ previsto} \times 100$	Diretor
	Investir em marketing digital	ROI	O marketing digital é atualmente a forma mais barata e rápida de divulgar uma marca e um produto	$ROI = \left(\frac{Ganho\ obtido - Investimento}{Investimento} \right) \times 100$	Gerente de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 14 - BSC perspectiva aprendizado e crescimento

APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
Objetivo	Estratégia	Indicador	Descrição	Fórmula	Responsável
Iniciar um programa de participação nos resultados	Verificar a viabilidade	TIR	Participação nos lucros aproxima os funcionários ainda mais da empresa, deixando-os mais produtivos e mais suscetíveis a solucionar problemas	$TIR = \sum_{k=0}^n \frac{FC}{(1+i)^k} = 0$	Diretor
Realizar uma política de branding para auxiliar no recrutamento	Criar um vídeo institucional	Taxa de efetividade no envio de currículos	Um vídeos institucional, serviria tanto para a captação de clientes como para a capacitação de colaboradores	$TX\% = \frac{N^{\circ} DE CURRICULOS}{N^{\circ} VISUALIZAÇÕES}$	Gerente de RH
Atrair mais funcionários para empresa	Definir plano de carreira	Índice de <i>turn over</i>	Com plano de carreira definido, seria possível atrair mão de obra mais qualificada e manter aquela que já está na empresa	$TO = \frac{1}{N^{\circ} DE FUNCIONÁRIOS} x \frac{(N^{\circ} DE ADMISSÕES + N^{\circ} DE DESLIGAMENTOS)}{2}$	Gerente de RH
	Campanhas nas escolas técnicas e universidades	Índice de <i>turn over</i>	Permitiria pegar uma mão de obra qualificada e atualizada	$TO = \frac{1}{N^{\circ} DE FUNCIONÁRIOS} x \frac{(N^{\circ} DE ADMISSÕES + N^{\circ} DE DESLIGAMENTOS)}{2}$	Gerente de RH
Melhorar o ambiente de trabalho	Desenvolver e implantar um projeto de melhoria do ambiente de trabalho	% de Absenteísmo	Um ambiente mais aconchegante aumenta a satisfação dos colaboradores	$\% ABS = \frac{N^{\circ} DE HORAS PERDIDAS}{N^{\circ} DE HORAS DE TRABALHO}$	Gerente de produção e Diretor
Capacitar os vendedores	Treinar os vendedores	Avaliação de aprendizagem	Vendedores mais treinados e qualificados converteriam as propostas em vendas efetivas	$APRENDIZAGEM \% = \frac{N^{\circ} DE RESPOTAS CORRETAS}{N^{\circ} DE RESPOSTAS}$	Gerente de vendas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Com os objetivos funcionais e as estratégias funcionais definidas e seus indicadores escolhidos convém a empresa criar um plano de ação para alcançar essas estratégias.

4.3.2. Plano de Ação

Com a finalidade de se produzirem resultados efetivos através da implantação do processo de planejamento estratégico, os planos de ação devem ser elaborados em consistência com a missão e com os objetivos gerais.

Assim sendo, de acordo com o modelo proposto a seguir, cada uma das estratégias funcionais anteriormente formuladas deverá ser desdobrada em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica, através da definição de indicadores, metas, ações, responsáveis pelas ações e prazo para cumprimento das ações.

Os planos de ações foram feitos de acordo com as quatro perspectivas do BSC, o Quadro 15 representam as ações necessárias para alcançar as estratégias estabelecidas.

Quadro 15 - Plano de ação

O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Duração
Perspectiva - Finanças	Porque será feito	Onde será feito	729 dias
Ter uma taxa de efetividade acima de 70%	Vendedores mais efetivos trazem um maior número de clientes para a empresa	No setor de vendas	365 dias
Aumentar em 50% o gasto médio com treinamentos	Vendedores mais capacitados geram mais receitas para a empresa	No setor de vendas	180 dias
Abrir uma unidade própria que apresente um VPL > 0	Com uma unidade própria a empresa pode agregar mais valor aos seus produtos	Todos os setores da empresa	730 dias
Automatizar os maquinários	Maquinários automatizados são mais produtivos para empresa	Na área de produção	365 dias
Apresentar um <i>Saving</i> de 90%	Quanto maior o <i>Saving</i> mais a empresa economiza nas compras	No setor de compras	90 dias
Perspectiva - Cliente	Porque será feito	Onde será feito	729 dias
Oferecer equipamentos por consignação para clientes que apresentem um ROI superior a 20%	Equipamentos de consignação tornam a compra de congelados mais viáveis	No setor de vendas	30 dias
Apresentar um 95% do SCORE RDC 216	Um SCORE alto mostra o quanto a empresa segue as normas federais da ANVISA, atualmente a empresa apresenta 80% de SCORE	No setor de marketing	60 dias
Apresentar um índice de devolução do produto de 5%	Quanto mais produtos forem devolvidos mais custos a empresa vai ter	No setor de entrega	90 dias
Apresentar um NPS de 85%	Um NPS alto gera uma maior satisfação dos clientes e representa uma maior fidelidade	No setor de vendas	60 dias
Aumentar 15% do <i>Ticket</i> médio	Um <i>ticket</i> médio alto gera mais receitas para a empresa	Setor de vendas	90 dias

O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Duração
Aumentar 20% o <i>Brand equity</i>	Empresas que possuem um <i>Brand equity</i> conseguem agregar mais valor aos produtos	No setor de marketing	365 dias
Perspectiva - Processos internos	Porque será feito	Onde será feito	364 dias
Aumentar 20% o <i>Brand equity</i> para clientes tipo UAN	Empresas que possuem um <i>Brand equity</i> conseguem agregar mais valor aos produtos	No setor de marketing	365 dias
Reduzir 20% o valor do CAC	reduzir o CAC reduz os custos da empresa com vendas	No setor de vendas	90 dias
Reduzir em 5% o CV	Com um CV baixo os vendedores apresentam maior produtividade	No setor de vendas	60 dias
Aumentar 5% do ticket médio do cliente tipo UAN	Um <i>ticket</i> médio alto gera mais receitas para a empresa	No setor de vendas	180 dias
Apresentar um NPS de 90% para a satisfação dos funcionários	Um NPS alto gera uma maior satisfação dos clientes e representa uma maior fidelidade	No setor de vendas	365 dias
Aumentar em 20% o VE	Mão de obra mais capacitada torna-se mais produtiva, reduz custos, etc.	Na área de produção	180 dias
Apresentar um índice de <i>turn over</i> abaixo de 30%	Os custos com demissões devem ser evitados ao máximo	No RH	365 dias
Diminuir 10% do Lead time	Um lead time baixo aumenta a capacidade produtiva	Na área de produção	90 dias
Aumentar em 10% a eficiência	Uma eficiência alta permite a empresa aumentar a sua capacidade produtiva	Na área de produção	365 dias
Aumentar em 10% o <i>Saving</i> com as padronizações dos processos	Quanto maior o <i>Saving</i> , mais lucro a empresa vai ter	Na área de produção	180 dias
Apresentar um índice de 80% de pedidos perfeitos	Pedidos perfeitos aumentam a satisfação dos clientes	No setor de entrega	90 dias
Apresentar uma % de CFUE abaixo de 5%	Pois reduz custo para a empresa	No setor de entrega	60 dias

O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Duração
Apresentar um OCT de até 2 dias	Quanto mais rápida for a resposta ao cliente, mais valor será agregado ao produto	No setor de entrega	30 dias
Apresentar um <i>Saving</i> de 10% nas vendas	Pois aumenta o lucro da empresa	No setor de vendas	180 dias
Adquirir aplicativos que automatizem a força de vendas, apresentando um ROI de 12%	Aumenta a produtividade do time de vendas	No setor de vendas	365 dias
Realizar campanhas de <i>co-marketing</i> com um <i>Saving</i> de 10%	Diminui o gasto com publicidade	No setor de marketing	180 dias
Gastar com marketing digital o equivalente a um ROI de 12%	Diminui o gasto com publicidade	No setor de marketing	30 dias
Perspectiva - Crescimento e Aprendizado	Porque será feito	Onde será feito	364 dias
Criar um programa de participação nos resultados, levando em consideração a geração de caixa que apresente uma TIR positiva	Aumenta a satisfação dos funcionários e ajuda no batimento de metas	RH	20 dias
Conseguir 5% de efetividade no envio do currículo através do vídeo institucional	Possibilidade de atrair mão de obra qualificada para a empresa	RH	90 dias
Rever o plano de carreira e ir atrás de mão de obra mais qualificada buscando um índice de <i>turn over</i> abaixo de 30%	Mão de obra mais qualificada gera mais valor para a empresa	RH	180 dias
Realizar um projeto de melhorias do ambiente de trabalho buscando reduzir o absenteísmo em 80%	Aumenta a satisfação dos colaboradores	Na área de produção	365 dias
Treinar todos os vendedores buscando uma taxa de aprendizagem maior ou igual a 70%	Mostra que o treinamento foi efetivo	Na área de produção	90 dias

Fonte:

Elaborado

pelo

autor

2017

Percebe-se que foram gerados um número grande de ações, 33 ao todo, segundo. Segundo Chuck (2010), citado anteriormente no referencial teórico as metas devem ser SMART e o alto número de ações tornaria essas metas inatingíveis para a organização, fez necessário então o uso da matriz GUT⁹ de forma adaptada, onde G(Gravidade) representaria o potencial de impacto da estratégia nos resultados, U(Urgência) a urgência que essa estratégia precisa ser realizada e T(Tendência) representa o potencial de piora caso essa estratégia não seja implantada. Após o cumprimento das metas selecionadas pela matriz, sugere-se que se faça novamente a priorização destas.

A Tabela 16 mostra as ações que receberam maior pontuação através da multiplicação entre Gravidade, Urgência e Tendência.

Quadro 16 - Ações priorizadas

Ações	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Automatizar os maquinários	5	5	5	125
Apresentar um <i>Saving</i> de 90% nas compras	5	5	5	125
Oferecer equipamentos por consignação para clientes que apresentem um ROI superior a 20%	4	4	2	32
Apresentar um 95% do SCORE RDC 216	5	4	4	80
Apresentar um NPS de 85%	5	3	2	30
Aumentar 15% do <i>Ticket</i> médio	4	4	3	48
Aumentar 5% do ticket médio do cliente tipo UAN	4	3	3	36
Apresentar um NPS de 90% para a satisfação dos funcionários	4	3	3	36
Aumentar em 10% o <i>Saving</i> com as padronizações dos processos	4	4	4	64
Apresentar um índice de 80% de pedidos perfeitos	4	5	4	80
Apresentar um <i>Saving</i> de 10% nas vendas	4	4	3	48
Realizar campanhas de <i>co-marketing</i> com um <i>Saving</i> de 10%	4	5	4	80
Gastar com marketing digital o equivalente a um ROI de 12%	4	5	4	80
Criar um programa de participação nos resultados, levando em consideração a geração de caixa que apresente uma TIR positiva	4	3	3	36
Rever o plano de carreira e ir atrás de mão de obra mais qualificada buscando um índice de <i>turn over</i> abaixo de 30%	4	4	4	64
Treinar todos os vendedores buscando uma taxa de aprendizagem maior ou igual a 70%	4	4	4	64

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

⁹ Matriz GUT é uma ferramenta utilizada inicialmente para solucionar problemas, onde o especialista coloca uma pontuação para gravidade, urgência e tendência, depois é realizada a multiplicação entre elas e a que receber maior nota é priorizada.

Com as ações priorizadas, elaborou-se um plano de ação utilizando como apoio a ferramenta 5W1H ¹⁰.

¹⁰ O 5W1H é um plano de ação que permite considerar as tarefas a serem executadas, cada ação deve levar em consideração os seguintes itens: O que será feito; quando será feito; onde será feito, por que será feito; quem o fará e como será feito.

Quadro 17 - Plano de ação priorizado

O que será feito	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	Duração
Perspectiva - Finanças	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	364 dias
Automatizar os maquinários	Maquinários automatizados são mais produtivos para empresa	Na área de produção	Diretor	Através de cotações com os fornecedores	365 dias
Apresentar um <i>Saving</i> de 90%	Quanto maior o <i>Saving</i> mais a empresa economiza nas compras	No setor de compras	Gerente de compras	Negociar com os fornecedores	90 dias
Perspectiva - Cliente	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	89 dias
Oferecer equipamentos por consignação para clientes que apresentem um ROI superior a 20%	Equipamentos de consignação tornam a compra de congelados mais viáveis	No setor de vendas	Diretor	Verificar o valor mínimo de compra por cada cliente	30 dias
Apresentar uma porcentagem de 95% no SCORE RDC 216	Quanto maior a % mais a empresa apresenta segurança alimentar	Na área de produção	Gerente de produção	Seguir o <i>check list</i> da ANVISA	60 dias
Apresentar um NPS de 85%	Quanto maior o NPS maior é a satisfação do cliente	No setor de vendas	Gerente de vendas	Realizar pesquisa de satisfação	60 dias
Aumentar 15% do <i>Ticket</i> médio	Um <i>ticket</i> médio alto gera mais receitas para a empresa	Setor de vendas	Gerente de vendas	Fazer pacotes de produtos, promoções na compra de outros produtos	90 dias
Perspectiva - Processos internos	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	364 dias
Aumentar 5% do ticket médio do cliente tipo UAN	Um <i>ticket</i> médio alto gera mais receitas para a empresa	No setor de vendas	Gerente de vendas	Fazer pacotes de produtos, promoções na compra de outros produtos	180 dias
Apresentar um NPS de 90% para a satisfação dos funcionários	Um NPS alto gera uma maior satisfação dos clientes e representa uma maior fidelidade	No setor de vendas	Diretor	Pesquisa de satisfação entre os funcionários	365 dias

O que será feito	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	Duração
Aumentar em 10% o <i>Saving</i> com as padronizações dos processos	Quanto maior o <i>Saving</i> , mais lucro a empresa vai ter	Na área de produção	Gerente de produção	Elaborar POPs e acompanhar a sua execução	180 dias
Apresentar um índice de 80% de pedidos perfeitos	Pedidos perfeitos aumentam a satisfação dos clientes	No setor de entrega	Gerente de vendas	Incluir o PipeDrive no sistema ERP da empresa	90 dias
Apresentar um <i>Saving</i> de 10% nas vendas	Pois aumenta o lucro da empresa	No setor de vendas	Diretor	Incluir o PipeDrive no sistema ERP da empresa	180 dias
Realizar campanhas de <i>co-marketing</i> com um <i>Saving</i> de 10%	Diminui o gasto com publicidade	No setor de marketing	Diretor	Negociar com os principais fornecedores uma campanha colaborativa	180 dias
Gastar com marketing digital o equivalente a um ROI de 12%	Diminui o gasto com publicidade	No setor de marketing	Gerente de vendas	Criar contas nas redes sociais e cronograma de postagem	30 dias
Perspectiva - Crescimento e Aprendizado	Por que será feito	Onde será feito	Por quem será feito	Como será feito	179 dias
Criar um programa de participação nos resultados, levando em consideração a geração de caixa que apresente uma TIR positiva	Aumenta a satisfação dos funcionários e ajuda no batimento de metas	RH	Diretor	Introduzir participação nos lucros com o atingimento de metas	20 dias
Rever o plano de carreira e ir atrás de mão de obra mais qualificada buscando um índice de <i>turn over</i> abaixo de 30%	Mão de obra mais qualificada gera mais valor para a empresa	RH	Gerente de RH	Introduzindo melhorias que gerem maior grau de satisfação	180 dias
Treinar todos os vendedores buscando uma taxa de aprendizagem maior ou igual a 70%	Mostra que o treinamento foi efetivo	Na área de produção	Gerente de vendas	Realizar a assinatura em cursos EAD e transformar o depósito de máquinas quebradas em uma sala de treinamento	90 dias

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

Vale ressaltar que por mais consistente e preciso o plano de ação seja, as ações não se convertem automaticamente em resultados, pois dependem de muitos aspectos, entre eles podem-se destacar, os líderes da organização, os grupos de poder e o sistema de recompensa.

5. CONCLUSÃO

5.1. Considerações Finais

A gestão estratégica permite que a organização gerencie todos os seus recursos para alcançar objetivos e metas, ou seja, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional, levando em conta o ambiente externo e interno que influenciam a esta.

O presente trabalho foi orientado a entender como o planejamento e gestão estratégica pode contribuir para a melhoria dos serviços/produtos de uma unidade produtiva de panificação e confeitaria. Para que se pudesse chegar ao objetivo seguiram-se os passos necessários para a aplicação dessa metodologia

- a) Análise: Definição do negócio; PEST; 5 Forças de Porter; Tamanho do mercado; Ciclo de vida da organização; FCS, Competências, Estratégias genéricas da organização; Áreas funcionais; SWOT.
- b) Formulação: Definição da missão e visão; Objetivos; Objetivos funcionais.
- c) Implantação: BSC; Plano de Ação.

Vale salientar que o estudo não contempla o controle nem a aplicação do plano de ação na empresa, devido a limitação de tempo e dispêndio de recursos com reuniões, o que levou o autor a não abordar este passo.

5.2. Alcance dos objetivos específicos

A implantação das diretrizes para o processo de gestão estratégica é dificultosa e onerosa, porque envolve representantes de diversos setores da empresa, além disso não é fácil chegar ao consenso de opiniões referente ao preenchimento dos formulários de análise, mas apesar disso os objetivos específicos do trabalho foram cumpridos, como mostra o Quadro 18

Quadro 18 - Objetivos alcançados

Objetivo	Resultado	Campo
----------	-----------	-------

Objetivo	Resultado	Campo
Diagnosticar o atual estágio de gestão estratégica da organização, analisando os dados e informações coletadas com base no Modelo de Gestão Estratégica definido.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição do negocio ✓ PEST ✓ 5 Forças de Porter ✓ Tamanho do mercado ✓ Ciclo de vida ✓ FCS ✓ Competências ✓ Estratégias genéricas ✓ Áreas funcionais ✓ SWOT 	Capítulo 4 – Seções: 4.1.1 até 4.1.10
Formular meios para direcionar o processo de gestão estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da missão e visão ✓ Objetivos ✓ Objetivos funcionais 	Capítulo 4 – Seções: 4.2.1 até 4.2.3
Determinar a sistemática de implantação da gestão estratégica baseada em resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BSC ✓ Plano de ação 	Capítulo 4 – Seções: 4.3.1 até 4.3.2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

5.3. Sugestões para pesquisa futura

Sugere-se como sugestões de pesquisa futura para dentro da empresa, a implantação do plano de ação e o controle deste, verificando se os indicadores utilizados são apropriados e se as metas estabelecidas apresentam o princípio SMART.

6. Referencias

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas 2 ed. 2016.
- BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. *The Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4
- BÊRNi, Dulio de Avila. **Teoria dos jogos: Crenças, desejos e escolhas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos desuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- BOGNER, W. C., THOMAS, H. **Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry**. In: HAMEL, G., HEENE, A. (Eds.). *Competence-based competition*. New York : John Wiley & Sons, 1994
- CAMARA NOTÍCIAS, **IBAMA E PADARIAS APOIAM PROJETO QUE SUBSTITUI FORNO A LENHA POR FONTE ALTERNATIVA DE ENERGIA EM 2016**. CAMARA, 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/materias/ULTIMAS-NOTICIAS/421640-IBAMA-E-PADARIAS-APOIAM-PROJETO-QUE-SUBSTITUI-FORNO-A-LENHA-POR-FONTE-ALTERNATIVA-DE-ENERGIA.html>>. Acesso em 05 agosto 2017
- CAVALCANTI, Merly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007
- CEPEA, **RELATÓRIO AGRÍCOLA DO TRIGO 2016**. ESALQ, 2017. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/categoria/relatorios-agricolas.aspx>>. Acesso em 05 agosto 2017
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo, 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DEREK, Abell F. **Duplo planejamento**. *HSM Management*, São Paulo, n.16, p.106-114, set./out. 1999.
- DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.
- FERNANDES & BERTON. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora á avaliação do desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In MONTGOMERY, C. A; PORTER, M, E, (Orgs). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazan Tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HILL, Charles W. **L.O essencial da administração estratégica** / Charles Hill, Gareth Jones. ; tradução Rogerio Waldrigues Galindo ; revisão técnica Eduardo Armando. – São Paulo : Saraiva, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON , D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus 1999

Kaplan, Robert S. Norton, David P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em, resultados tangíveis**. Rio de janeiro: Elsevier, 2004 p. 34-37.

Kluyver, Cornelis. A. de; Pearce II. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearso/Prentice Hall, 2006, p 9-10 Kluyver, Cornelis. A. de; Pearce II. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearso/Prentice Hall, 2006, p 9-10

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Administração de produtos**. São Paulo: Saraiva 2003

LUCCA, Giancarlo **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La direcion estratégica de la empresa: um enfoque inovador del management**. Barcelona: Ariel, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**, Bookman Companhia 1 ed, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouços de. **Administração estratégica na prática: Competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark 1992.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas 2010.

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas 1976.

Perrow, Charles B. **Analise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantaja competitiva: creacion y sostenimiento de um desempenho superior**. Mexico: CECSA, 1994.

SEBRAE, **PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. EM 2016, Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 25 outubro 2017

SILVA, Flávia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. Artigo: **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria. vol. 4. n. 3. São Paulo, 2011. Disponível em www.spell.gov.br.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Williams, Chuck. **ADM / Chuck Williams**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

APÊNDICE I

Importância		Ambiente político	
Oportunidade	Ameaça	Variável	
1	4	IMPACTO TRIBUTÁRIO	ATUALMENTE AS EMPRESAS SÃO OBRIGADAS A PAGAR UAM ELEVADA CARGA TRIBUTÁRIA
1	1	MUDANÇA NA LEGISLAÇÃO	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	CONCESSÕES DO ESTADO	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	LEGISLAÇÃO ANTI TRUSTE OU MONOPÓLIO.	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
4	1	INCENTIVOS A IMPORTAÇÃO	A MAIOR PARTE DO TRIGO VEM DE FORA DO PAIS, APENAS 6% SÃO PRODUZIDOS NO BRASIL, UMA POLITICA INTERNACIONAL VOLTADA PARA A IMPORTAÇÃO FACILITARIA A ENTRADA DESTE PRODUTO NO PAIS, DIMINUIDO ENTÃO O PREÇO FINAL.
1	1	DIREITO DO CONSUMIDOR	O DIREITO DO CONSUMIDOR É REGIDO PELO CODIGO DO CONSUMIDOR E SUAS ATRIBUIÇÕES NÃO SÃO IDENTIFICADAS COMO OPORTUNIDADE OU AMEAÇA.
4	1	LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	TRABALHO EM TAMPO PARCIAL; TRABALHO INTERMITENTE; TRABALHADOR AUTONOMO; UNIFORME; CONTRIBUIÇÃO SINDICAL; FÉRIAS
4	2	FISCALIZAÇÃO	EXISTEM MUITAS EMPRESAS INFORMAIS QUE VENDEM PÃO PARA OUTROS ESTABELECIMENTOS, ESTAS NÃO SEGUEM LEIS TRABALHISTAS, NEM DE SEGURANÇA DO TRABALHO, NEM DA RDC 216, UMA MAIOR FISCALIZAÇÃO DIINUIRIA ESSAS EMPRESAS.
1	1	COMPRAS GOVERNAMENTAIS	A EMPRESA NÃO TRABALHA COM LICITAÇÃO
3	1	INFRA-ESTRUTURA	DIMINUIRIA GASTOS COM LOGISTICA E DIMINUIRIA O VALOR DOS INSUMOS UTILIZADOS NA MATÉRIA PRIMA.
1	1	DIREITO COMERCIAL E PROPRIEDADE INTELECTUAL	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA

Importância		Ambiente econômico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
1	1	MERCADOS GLOBAIS	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	ABERTURA DA ECONOMIA	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
5	1	AUMENTO DO COMERCIO ENTRE OS PAÍSES	OPORTUNIDADE POIS POSSIBILITARIA UMA QUEDA NO PREÇO DA FARINHA
5	1	QUEDA DA BARREIRAS COMERCIAIS	OPORTUNIDADE POIS POSSIBILITARIA UMA QUEDA NO PREÇO DA FARINHA
4	1	ESTABILIZAÇÃO DA ECONOMIA	UMA ESTABILIZAÇÃO DA ECONOMIA, GERA MAIS EMPREGO E AUMENTA O CONSUMO DE PANIFICADOS
5	1	PODER DE COMPRA DA CLASSE MAIS POBRE	O NOSSO MAIOR PUBLICO É O CONSUMO É DA CLASSE MAIS POBRE
4	5	DESVALORIZAÇÃO/VALORIZAÇÃO DA MOEDA NACIONAL	SE FOR DESVALORIZAÇÃO, PODE SER UMA AMEAÇA JÁ QUE O PREÇO DOS INSUMOS NECESSÁRIOS PARA A PRODUÇÃO VÃO AUMENTAR.
1	1	possibilidade de pessoas/ empresas realizarem planejamento financeiro	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	3	RESTRIÇÃO AO CRÉDITO	MENOR CONSUMO, MENOR POSSIBILIDADE DE INVESTIMENTO, ETC.
1	3	AUMENTO DA TAXA DE JUROS	CRÉDITO MAIS CARO
3	1	CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS	A EMPRESA TAMBÉM TRABALHA COM SERVIÇOS
1	5	DIMINUIÇÃO DO EMPRESTIMO POR BANCOS DE FOMENTO	CUSTOS MAIS CAROS

Importância		Ambiente social	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	1	ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO	O CONSUMO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO É MAIOR ENTRE OS MAIS VELHOS
4	2	PREOCUPAÇÃO COM A SAÚDE	PODE SER UMA OPORTUNIDADE, DESDE QUE A EMPRESA OFEREÇA A OPÇÃO DE PRODUTOS SAUDÁVEIS
1	5	PREOCUPAÇÃO COM A ESTÉTICA	ATUALMENTE O CONSUMO DO GLUTEM TEM CAIDO COM O MITO DE QUE ELE ENGORDA
1	5	PROIBIÇÃO DO FORNO A LENHA	A EMPRESA UTILIZA FORNO DE COMBUTÃO A LENHA, MESMO UTILIZANDO LENHA REAPROVEITADA DA CONSTRUÇÃO CIVIL, APRESENTA UM ÍNDICE DE POLUIÇÃO MAIOR E É MAIS DANOSO A EMPRESA
5	1	BUSCA POR QUALIDADE DE VIDA	PODE SER TORNAR UMA OPORTUNIDADE SE A EMPRESA INVESTIR EM PRODUTOS QUE TRAGAM ESTE APREÇO, UM EXEMPLO É A BIMBO QUE INVESTIU NA LINHA DE PÃES ARTESANAIS.
3	1	AUMENTO DA POPULAÇÃO NOS SUBURBIOS	PRINCIPAIS CLIENTES DA PADARIA
1	3	AUMENTO DO TRÂNSITO NAS GRANDES CIDADES	CUSTO COM LOGÍSTICA
1	3	MENOR TEMPO LIVRE	O CONSUMO EM PADARIAS DIMINUI
1	4	FIM DO EMPREGO	DIMINUIÇÃO NO CONSUMO
1	1	MAIS ATIVIDADES CENTRADA NO LAR	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
4	1	INCORPORAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	O PODER DE COMPRA DA FAMÍLIA AUMENTA, E COM ISSO O CONSUMO TAMBÉM, ENTRETANTO A EMPRESA DEVE INVESTIR EM PRODUTOS PARA ESTE PÚBLICO
4	1	CRESCIMENTO NO NÍVEL EDUCACIONAL	O PODER DE COMPRA DAS FAMÍLIAS DEVEM AUMENTAR
1	1	AUMENTO DOS VALORES DEMOCRÁTICOS	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	TRANSFORMAÇÃO DA FAMÍLIA	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	3	AUMENTO DAS TAXAS DE VIOLÊNCIA	GASTO COM PROTEÇÃO PARTICULAR, PESSOAS EVITAM SAIR MAIS DE CASA, E COM ISSO COMÉRCIO DE BAIRROS PERDEM CLIENTES
1	1	CONVERGÊNCIA x DIVERGÊNCIA CULTURAL	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA

1	1	CONSUMO ÉTICO	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	RESPONSABILIDADE NA COMUNIDADE	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA

Importância		Ambiente tecnológico	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
4	1	INTERNET	MAIOR DIVULGAÇÃO A UM CUSTO MAIS BARATO, POSSIBILIDADE DE COMUNICAÇÃO SEM SER PRESENCIAL
1	1	TELECOMUNICAÇÕES	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	TV DIGITAL	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
4	1	INFORMATICA	MAIOR POSSIBILIDADE DE CONTROLE
1	1	CONVERGENCIA TECNOLÓGICA	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	NOVOS MATERIAIS	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
1	1	NANOTECNOLOGIA	O GESTOR NÃO IDENTIFICOU NENHUMA OPORTUNIDADE NEM AMEAÇA
4	1	AUTOMAÇÃO	POSSIBILIDADE DE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE, DIMINUIR CUSTOS, ETC
3	1	BIOTECNOLOGIA E ENGENHARIA GENÉTICA	POSSIBILIDADE DE UTILIZAR OUTRAS MATERIAIS SEM SER O TRIGO, POR EXRMPLO O RESTO DA CEVADA PARA A PRODUÇÃO DE PÃO
1	3	REDUÇÃO DO CLICLO DE VIDA DOS PRODUTOS	POR SER UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, A RESPOSTA AOS ANCEIOS DO CONSUMIDOR SÃO MAIS LENTOS QUE COMPARADOS AO CONCORRENTES DE GRANDE PORTE

Fonte: Elaborado a partir do formulário proposto por Fernandes e Berton (2005)

APÊNDICE II

FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

FATORES		Nota
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	3
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	3
C.	Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	2
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	2
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
J.	O mercado não está saturado	4
TOTAL		32
Média da Força 1 =		3,20

1
0**FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO**

FATORES		Nota
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B.	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	3
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos	4
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E.	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	1
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		19
Média da Força 2 =		3,17

9

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	3
B.	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	4
D.	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
TOTAL		11
Média da Força 3 =		2,75

4

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3

B.	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	1
C.	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	3
D.	Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	4
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	1
F.	Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G.	Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	2
H.	Cientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
	TOTAL	19
	Média da Força 4 =	2,38

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
B.	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	4
C.	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D.	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G.	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	2
	TOTAL	21
7	Média da Força 5 =	3,00

Fonte: Elaborado a partir do formulário proposto por Fernandes e Berton (2005)

APÊNDICE III

Introdução		
A	O produto/ serviço representa ou cria um novo setor, a saber, entra num segmento no qual ainda não existem (ou existem pouquíssimas) empresas competidoras.	3
B	O produto/ serviço ainda não tem um mercado específico: a empresa terá que construir este mercado sensibilizando clientes a experimentarem o produto.	3
C	O produto/ serviço não conta com um canal de distribuição específico: a empresa está construindo-o (ou já o construiu) para todo o setor.	1
D	A produção do produto/ serviço ainda é em baixa escala no setor como um todo, mas com possibilidade de crescer; os competidores (poucos) estão aprendendo a produzir o produto/ serviço (produzir com qualidade controlada, desperdício mínimo, padronização de processos etc.) e os custos ainda são elevados.	1
E	O produto/ serviço consome bastante investimento em publicidade para demonstrar aos clientes para que serve o produto/ serviço.	2
F	O produto/ serviço não apresenta um padrão: há muita variação na oferta entre os poucos competidores.	2
G	O mercado do produto/ serviço é muito pequeno diante do potencial a que pode chegar (por exemplo, o mercado atual representa menos de 10% do consumo a que este produto/ serviço pode chegar no futuro).	5
MÉDIA		2,43

Crescimento		
A	O produto/ serviço está em um setor em forte crescimento: as taxas de crescimento do setor são superiores ao crescimento da economia como um todo (por exemplo, acima de 50% da taxa do PIB).	3
B	O produto/ serviço é reconhecido pelo cliente; a maior parte dos clientes compra o produto pela primeira vez, ou é usuário recente.	2
C	O produto/ serviço é "sonho de consumo" de muitos compradores que ainda não o tem, mas pretendem adquiri-lo em breve.	1
D	Os canais de distribuição do produto/ serviço ampliam-se a alta velocidade.	3
E	As empresas do setor fazem investimentos para aumentar a capacidade de produção e acompanhar as taxas de crescimento no consumo.	4
F	Novas empresas entram no setor para atender o consumo crescente.	3

G	As empresas estabelecidas não dão conta de atender a demanda; pode acontecer "filas"/ esperas para adquirir o produto/ serviço.	2
H	As empresas começam a fazer propaganda / publicidade não mais para conscientizar compradores sobre o produto/ serviço, mas para fixar sua marca.	4
	MÉDIA	2,75

Maturidade		
A	O produto/ serviço está em um setor de baixo crescimento: as taxas de crescimento do setor equiparam-se ao crescimento da economia como um todo (por exemplo, na média da taxa do PIB).	2
B	O produto/ serviço é reconhecido pelo cliente; a maior parte dos clientes já compra o produto habitualmente, ou já o comprou repetidas vezes.	3
C	O produto/ serviço atingiu seu potencial; seu crescimento só é possível mediante a descoberta de novos segmentos de cliente (nichos) que ainda não o usam, que demandam customização ou fazem alguma aplicação diferenciada do produto.	2
D	Os canais de distribuição do produto/ serviço são estáveis e estão saturados; as empresas tentam crescer investindo em novos canais.	2
E	A capacidade produtiva do setor como um todo está saturada ou mesmo ociosa; não há muitos investimentos de ampliação da produção.	2
F	O setor passa (ou já passou) por um forte movimento de fusões e aquisições de empresas, de modo que hoje há menos empresas do que houve no passado e as empresas têm, em média, maior porte e escala.	1
G	A oferta é superior à demanda no setor.	2
H	As empresas têm tradição no setor e/ou marcas fortes.	3
I	As empresas monitoram com atenção sua participação de mercado e a ação dos concorrentes; ofertas de um concorrente têm impacto na demanda das demais.	2
J	As empresas têm métodos de produção/ operação de larga escala e atendem mercados de massa.	3
	MÉDIA	2,20

Declínio		
A	O mercado para este produto/ serviço está em declínio ou está hoje num patamar bem inferior ao que representou no passado.	1
B	Várias empresas fazem desinvestimento nesta linha de produtos/ serviços (saem do setor).	1
C	A tecnologia adotada no setor é vista como obsoleta.	1

D	Há novos produtos/ serviços que substituem os produtos/ serviços do setor, sendo que tais substitutos estão em expansão.	2
E	Os compradores dos produtos/ serviços podem ser considerados "saudosistas", "tradicionalistas", "coleccionadores" ou são pessoas de mais baixa renda que ainda não têm poder aquisitivo para migrar para os substitutos.	2
F	Para sobreviver as empresas do setor devem especializar-se em um nicho.	1
G	Os canais de distribuição são especiais para tais nichos.	1
H	Há hoje muito menos empresas atuando neste setor do que já houve no passado.	1
	MÉDIA	1,25

Fonte: Elaborado a partir do formulário proposto por Fernandes e Berton (2005)

APÊNDICE IV

Liderança em custo/ excelência operacional		
A	A empresa possui instalações para produção em larga escala.	2
B	A empresa constantemente reduz custos ao longo do tempo: está sempre pesquisando e implantando novas maneiras de operar com mais eficiência.	2
C	A empresa controla de forma rígida os custos e despesas gerais: possui controles detalhados, utiliza relatórios atualizados de custos, materiais em estoque, volume diário de produção, etc.	1
D	A empresa possui uma estrutura enxuta e sempre minimiza custos em áreas não relacionadas diretamente com a produção.	1
E	A empresa oferece incentivos baseados em metas quantitativas, como remuneração por produtividade, metas de vendas, etc.	1
F	A empresa tem organização e responsabilidades bem estruturadas, de modo a evitar duplicidade e retrabalho.	1
G	A empresa tem acesso a capital de custo mais baixo para seus investimentos.	3
H	A empresa desenvolve produtos projetados para facilitar a fabricação, de modo a alcançar maior produtividade.	2
I	A empresa possui boa capacidade de engenharia de processo, o que implica em estar sempre olhando o processo produtivo e tentando aperfeiçoá-lo.	1
J	A empresa possui um sistema de distribuição com baixo custo.	3
K	A empresa coloca grande energia na negociação com seus fornecedores a fim de continuamente reduzir seus custos e aumentar a produtividade.	2
L	A empresa vende produtos padronizados, sem especificação e customização/personalização.	2
M	Os produtos e serviços da empresa oferecem o básico; componentes e serviços adicionais, quando existentes, são cobrados à parte.	3
N	A empresa lida bem com operação em larga escala/ grandes volumes.	2
O	A empresa possui reputação de ter os custos mais baixos em seu setor.	3
P	A empresa oferece atendimento rápido, padronizado e de baixo custo.	3
	MÉDIA	2,0 0

Diferenciação/ inovação		
A	A empresa possui uma forte imagem da marca formada por meio de publicidade intensiva.	1
B	A empresa possui grande habilidade de marketing – propaganda e pesquisa de mercado.	1
C	A empresa possui excelente engenharia de produtos: é capaz de captar desejos e rapidamente (antes dos concorrentes) transformá-los em produtos e serviços viáveis.	1
D	A empresa possui forte coordenação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing (pesquisa tendências e as converte em produtos).	1
E	A empresa possui reputação de ser líder em qualidade ou tecnologia no seu setor.	1
F	A empresa possui longa tradição na indústria ou traz uma reputação de outro setor com grande sinergia para o novo negócio.	1
G	A empresa realiza avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas (oferta de horários flexíveis, "luxos" no ambiente de trabalho etc.).	3
H	A empresa possui peculiaridades (história, tradição etc.) que fazem da empresa e seus produtos únicos.	1
I	A empresa desenvolve produtos e serviços sob encomenda.	3

J	A empresa possui rede de fornecedores confiáveis, de qualidade, tradicionais e, algumas vezes, exclusivos nos produtos (materiais primas, componentes ou produtos acabados) que vendem à empresa.	2
K	A empresa oferece produtos exclusivos, seja pelo design, sofisticação, tecnologia embarcada, precisão, durabilidade, atendimento, inovação etc.	1
L	Os clientes pagam preços-prêmio para obter os produtos/ serviços da empresa.	1
M	A empresa tem programas de relacionamento com seus clientes (por exemplo, comunicação personalizada).	2
	MÉDIA	1,4 6

Enfoque/ serviços		
A	A empresa atende um segmento específico dentro de uma indústria mais ampla (ex. uma linha de produtos, um mercado geográfico, uma faixa etária etc.).	1
B	A empresa é líder no segmento específico em que atua, mas possui pouca participação na indústria como um todo.	1
C	A empresa oferece produtos, facilidades e serviços únicos para o grupo de clientes que atende.	1
D	A empresa é reconhecida por ser especializada neste segmento.	2
E	A empresa possui uma rede de relacionamento personalizada dentro de seu segmento de atuação.	1
	MÉDIA	1,2 0

Fonte: Elaborado a partir do formulário proposto por Fernandes e Berton (2005)

APÊNDICE V

ÁREAS DA EMPRESA MARKETING	Empresa	Concorrentes				
	Empresa de estudo	BGM	PANCRISTAL	PANDEL	LIMIAR	PÃO E ARTE
Clientes fiéis à empresa	4	3	3	5	3	3
Situação financeira dos clientes da empresa	2	3	3	2	4	4
Imagem da empresa	3	3	5	3	5	5
Participação de mercado da empresa	1	2	5	1	3	3
Localização e número de pontos de venda	2	3	5	3	5	5
Localização e número de pontos de armazenagem	3	3	5	3	4	4
Sistema de distribuição	2	3	4	2	4	4
Capacidade de pesquisa de mercado	1	2	4	1	4	4
Competitividade em preço	3	3	2	3	2	2
Amplitude da linha de produto/ serviços	1	2	5	1	4	4
Produtividade da força de vendas	1	2	4	1	4	4
Integração e relacionamento com outras área da empresa	2	3	4	2	4	4
Sistema de informações de marketing	1	2	4	1	4	4
Média	2,00	2,62	4,08	2,15	3,85	3,85

RECURSOS HUMANOS	Empresa de estudo	BGM	PANCRISTAL	PANDEL	LIMIAR	PÃO E ARTE
Políticas de recrutamento	2	3	3	2	3	3
Políticas de seleção	2	4	4	2	3	3
Treinamento	2	5	5	2	5	3
Avaliação de desempenho	1	3	3	1	5	2
Remuneração	4	5	5	1	5	3
Plano de carreira	2	4	4	1	5	3
Índice de acidentes de trabalho	4	4	4	4	4	3
Diretores competentes, líderes, empreendedores e motivados	3	4	4	2	4	2
Gerentes/chefes competentes e motivados	3	2	2	3	2	3
Pessoal competente e motivado	3	4	4	2	5	2
Trabalho desenhado de forma adequada	2	4	4	2	4	2
Clima de trabalho	4	4	4	3	4	3
Integração e relacionamento com outras área da organização	2	4	4	2	4	4
Sistema de informações de recursos humanos	1	3		1		4
Média	2,50	3,79	3,85	2,00	4,08	2,86

OPERAÇÕES / PRODUÇÃO	Empresa de estudo	BGM	PANCRISTAL	PANDEL	LIMIAR	PÃO E ARTE
Localização e número de plantas	2	3	4	3	5	3
Tamanho das plantas	2	3	5	3	3	4
Idade das plantas	3	5	3	3	5	5
Nível de automação	1	5	5	2	4	3
Nível de qualidade	3	5	4	2	4	5
Produtividade	2	5	4	2	4	4
Poder de barganha em compras	2	4	4	3	2	4
Confiabilidade de fornecedores	3	4	2	3	4	4
Nível adequado de estoques	3	2	4	3	4	4
Disponibilidade de matéria prima	3	5	4	4	4	4
Integração e relacionamento com outras área da empresa	3	4	4	3	4	4
Sistema de informações de produção / operações	2	4	4	2	3	4
Média	2,42	4,08	3,92	2,75	3,83	4,00

FINANÇAS	Empresa de estudo	BGM	PANCRISTAL	PANDEL	LIMIAR	PÃO E ARTE
Lucratividade da empresa	3	3	3	3	3	3
Liquidez da empresa	3	3	3	4	4	4
Endividamento	4	3	5	3	5	5
Receitas / vendas da empresa	3	2	5	3	3	3
Custos da empresa	2	3	5	3	5	5
Sistema de custos gerenciais	2	3	5	2	4	4
Contabilidade fiscal atualizada e confiável	2	3	4	2	4	4
Políticas de concessão de crédito	3	2	4	2	4	4
Políticas de cobrança	2	3	2	3	2	2
Passivo trabalhista	4	2	5	3	4	4
Capacidade de investimento	2	2	4	3	4	4
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	2	3	4	2	4	4
Sistema de informações financeiras	3	2	4	3	4	4
Média	2,69	2,62	4,08	2,77	3,85	3,85

Fonte: Elaborado a partir do formulário proposto por Fernandes e Berton (2005)